



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial

Trabalho Final

Relatório de Estágio

Recrutamento de Profissionais na área de TI

Maria Margarida Joaquim Garrinhas
(50033079)

Orientador: Professor Doutor Francisco S. Cesário

Agradecimentos

Na realização do presente relatório de estágio pude contar com o apoio de inúmeras pessoas que me ajudaram ao longo de todo o processo e pelo qual estou muito grata.

Aos meus pais, agradeço a oportunidade de poder continuar o meu percurso académico, sem eles não era possível. Agradeço também a sua paciência e constante motivação ao longo da elaboração do relatório de estágio, sem nunca me terem pressionado e sempre demonstrado apoio e orgulho em mim.

Aos meus amigos, quero agradecer as palavras de conforto e de incentivo que sempre estiveram presentes nos momentos mais difíceis.

Ao Professor Francisco S. Cesário, agradeço a sua disponibilidade e orientação ao longo de todo o relatório e pela sua paciência e ajuda constante na elaboração dos textos, esclarecimento de dúvidas e recomendações.

À Flávia Costa, a minha orientadora na empresa SKILL-LIS, agradeço por sempre me incentivar a sair da minha zona de conforto, por todos os ensinamentos sobre a área de Recursos Humanos e por sempre me motivar e apoiar ao longo de todo o estágio curricular.

Ao Bertrand Mangano, o meu supervisor na empresa SKILL-LIS, agradeço a oportunidade que me deu ao pertencer à empresa e realizar o meu estágio curricular e pela forma como me recebeu e integrou.

Graças à Flávia Costa e Bertrand Mangano aprendi e presenciei a importância do profissionalismo e espírito de equipa num ambiente organizacional.

A realização deste relatório de estágio não seria possível sem a ajuda de todas as pessoas mencionadas.

Índice

Introdução.....	9
Capítulo I – Revisão da Literatura: Recrutamento.....	11
1. Definição de conceitos	11
2. Processo de Recrutamento.....	12
2.1. As fases do recrutamento	12
2.2 Entrevistas de pré-seleção.....	19
2.3 Recrutamento via redes sociais	24
Capítulo II – A Organização	29
1. Origem e História	29
1.1. Captain Recruiter VS SKILLINK.....	30
2. Visão, Missão e Valores.....	33
3. Organização e Estrutura	33
Capítulo III – Apresentação do Estágio	36
1. Acolhimento e integração do estágio	36
2. Atividades desenvolvidas	38
Capítulo IV – Proposta de Melhoria	42
Capítulo V – Conclusão: Balanço Crítico	44
Referências.....	46
Anexo 1. Diagrama-Resumo sobre as Tecnologias da Informação – Back End.....	50
Anexo 2. Diagrama-Resumo sobre as Tecnologias da Informação – Front End.....	51
Anexo 3. Proposta de Guião para entrevista de pré-seleção na Captain Recruiter	52

Índice de Tabelas

Tabela 1: Principais diferenças entre SKILLINK e Captain Recruiter	32
--	----

Índice de Figuras

Figura 1: Fases do Processo de Recrutamento	13
Figura 2: Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção	20
Figura 3: Divisão das Etapas de Recrutamento e Seleção.....	21
Figura 4: Divisão das empresas e das marcas	30
Figura 5: Estrutura e Organização da empresa SKILL-LIS	34
Figura 6: Etapas de Acolhimento e Integração	36

Lista de Abreviaturas:

CV – Curriculum Vitae

Person – Job Fit – PJ Fit

Person - Organization Fit – PO Fit

RE – Recrutamento Externo

RI – Recrutamento Interno

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologias da Informação

Resumo

O presente relatório de estágio apresenta o estágio curricular realizado na empresa SKILL-LIS, no Departamento de Recursos Humanos, a fim de concluir o mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial.

As atividades desenvolvidas centraram-se no recrutamento *online* de profissionais especializados na área de Tecnologias da Informação. Foi aprofundado o modo como um processo de recrutamento deve ser executado e como deve ser realizada uma entrevista de pré-seleção com o intuito de avaliar se um candidato possui os requisitos mínimos para uma vaga.

Este relatório está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à revisão de literatura, onde são abordados os temas relacionados com o processo de recrutamento e seleção, bem como, o recrutamento via redes sociais, de modo a sustentar as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular. Segue-se o capítulo destinado à organização onde é descrita a sua origem e história, a sua estrutura atual, em conjunto com outras informações importantes. O terceiro capítulo foca-se no estágio curricular onde é descrito o processo de acolhimento e integração assim como a descrição de todas as tarefas desenvolvidas durante o estágio. No quarto capítulo apresenta-se uma proposta de melhoria relativa a alguns procedimentos na organização e por último é apresentado o balanço crítico. O balanço crítico refere-se a uma reflexão sobre as expectativas, competências e capacidades pessoais desenvolvidas, acompanhado por uma conclusão final desta experiência.

Palavras-chaves: Recrutamento, Redes Sociais, Tecnologias da Informação, Entrevistas de Pré-Seleção

Abstract

This internship report is a result of the curriculum internship at the SKILL-LIS company in the Human Resources Department, in order to complete the Master's Degree in Management and Business Strategy.

The activities developed focused on the online recruitment of professionals specialized in the area of Information Technologies. As such, a full understanding of how a recruitment process should be implemented and how a pre-selection interview should be conducted to assess if a candidate has the minimum requirements for a position. Topics that will be developed throughout this report.

This report is divided into five chapters. The first chapter concerns the literature review, where topics related to the recruitment and selection process are developed, as well as recruitment by social networks, in order to sustain the activities development during the internship. The next chapter presented the organization, describing its origin and history, its current structure, along with other important information. The third chapter focuses on the curriculum stage where the whole process of reception and integration is exemplified and all the tasks developed during the internship are described in detail. At the end is presented an improvement proposal in order to made some progress in the organization and then is presented the critical balance with a final conclusion based on this experience.

Key-words: Recruitment, Social Networks, Information Technology, Pre-Selection Interviews

Introdução

Com o intuito de completar o Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial, decidi como forma de concluir este mestrado, realizar como trabalho final um Relatório de Estágio.

Por um lado, devido ao facto de possuir uma Licenciatura em Marketing, Publicidade e Relações Públicas, tinha em mente realizar um estágio curricular numa área relacionada diretamente com o Marketing, de modo a conseguir ligar os dois percursos académicos e assim tirar o melhor partido de ambos ao procurar aplicar o conhecimento que tinha de forma prática através do estágio.

Por outro lado, se não surgisse a oportunidade de realizar um estágio curricular na área de Marketing, pretendia então realizar um estágio relacionado com outra área científica da Gestão, contudo numa área que me fizesse sair um pouco da minha zona de conforto, de forma a conseguir explorar novos caminhos no mundo da Gestão, por forma, a ter uma oportunidade de adquirir novos conhecimentos e competências. Depois de participar em várias entrevistas para potenciais estágios, realizei a entrevista na empresa SKILL-LIS, no qual de imediato me cativou o ambiente profissional mas ao mesmo tempo familiar existente na empresa. Na entrevista foi-me referido que a função que iria exercer, caso fosse aceite, seria no departamento de Recursos Humanos, mais propriamente, no Recrutamento de Profissionais na área das Tecnologias da Informação.

Desta forma, acabei por aceitar o desafio inerente à minha segunda opção ao decidir realizar o meu estágio curricular numa área onde ainda não tinha adquirido muitos conhecimentos e experiência, ou seja, a área da Gestão de Recursos Humanos.

Além de este estágio curricular me permitir ter um primeiro contacto com o mundo do trabalho, a sua realização também esteve associada com o desenvolvimento de algumas competências, não só técnicas da função RH, mas também competências pessoais que queria desenvolver em contexto organizacional. Dentro dos meus objetivos tive a intenção de desenvolver as competências comunicacionais, ou seja, o saber expressar-me corretamente, bem como, saber ouvir. Desenvolver uma boa gestão de tempo, mas também, saber trabalhar sob pressão de uma forma organizada juntamente com resistência ao *stress* foram um dos principais objetivos que desejava alcançar. No fundo, tive o propósito de desenvolver algumas competências que para mim são importantes para quem deseja iniciar uma carreira profissional.

A duração deste estágio curricular foi de 3 meses, tendo decorrido no período de 10 de Setembro de 2018 a 10 de Dezembro de 2018 com a duração de 462 horas, com cerca de 7 horas diárias prestadas, num horário das 9h30 às 12h30 e das 14h às 18h.

O início do estágio curricular decorreu no edifício Beta-i, mais propriamente, na Avenida Casal Ribeiro 28, 1000-092 Lisboa, Portugal, contudo durante o mês de Novembro a empresa SKILL-LIS transferiu os seus escritórios para outro edifício localizado na Rua João Saraiva 36, 1700-074 Lisboa, Portugal.

O estágio decorreu no Departamento de Recursos Humanos e tinha como objetivo colaborar nas atividades de recrutamento de profissionais em Tecnologias de Informação para empresas clientes. Este departamento está dividido em dois sub-departamentos. Um dos departamentos explora o mercado francês e o outro o mercado português, mercado este onde estive inserida. O estágio teve a supervisão de Bertrand Mangano, representante da empresa SKILL-LIS em Portugal, e com apoio de Flávia Costa, responsável pelo departamento do mercado português.

O relatório que se apresenta é composto por uma revisão sintética de literatura sobre os processos de recrutamento e entrevistas de pré-seleção, pela apresentação da empresa, pela descrição das atividades do estágio, por uma reflexão e proposta de melhoria acerca da formação prestada e sobre uma das fases finais do processo de recrutamento, ou seja, a entrevista de pré-seleção que antecede a fase da seleção. O relatório conclui-se com a apresentação de um balanço crítico sobre o estágio.

Capítulo I – Revisão da Literatura: Recrutamento

Uma vez que as principais atividades desenvolvidas durante o estágio referiram-se essencialmente ao recrutamento de profissionais de Tecnologias de Informação (TI) a revisão de literatura que se apresenta apesar de se iniciar pela clarificação entre os conceitos de recrutamento e de seleção será centrada na descrição da organização dos processos de recrutamento até à pré-seleção.

1. Definição de conceitos

As organizações estão cada vez mais conscientes que para garantir a sua permanência e resistência no mercado, é necessário uma constante reorganização e reestruturação interna (Machado & Portugal, 2013). Deste modo, a sua sobrevivência está diretamente relacionada com a capacidade de adaptação e resposta às constantes alterações e evoluções no meio que as rodeia. Além de ser importante a sua persistência no mercado, a qualidade do seu desempenho é o fator-chave para que uma organização sobressaia (Rego, Cunha, Gomes, Cabral - Cardoso & Marques, 2015). Segundo Rego et al. (2015) um dos aspetos que mais influencia a qualidade de desempenho de uma empresa são os seus recursos humanos. Organizações que possuam colaboradores com boas qualificações e bons níveis de motivação esperam alcançar melhores resultados (Dessler, 2003). A vantagem competitiva das organizações tem sido identificada através dos recursos e capacidades que controla, recursos esses que são valiosos, raros, inimitáveis e de difícil substituição, pelo que se torna importante que as mesmas consigam atrair recursos com qualificações adequadas e que os consigam fidelizar (Barney, Wright & Ketchen Jr, 2001; Becker & Huselid, 2006)

Gontijo (2005) defende que para o sucesso de uma empresa é fundamental existir inicialmente um eficaz processo de recrutamento seguido de ações visando a seleção dos recursos humanos mais adequados aos postos de trabalho a preencher. O objetivo da fase de recrutamento é atrair um número suficiente de candidatos qualificados às necessidades da organização (Barber, 1998), isto é, caracteriza-se por um processo de descobrir e envolver os candidatos certos (Armstrong & Taylor, 2017) que tenham a capacidade de executar de forma eficaz e eficiente as funções organizacionais (Rego et al., 2015). Este procedimento requer a definição de um conjunto de atividades que representem uma estratégia de elevado envolvimento organizacional (Collins & Han, 2004). A fase de seleção é essencial para o sucesso de uma empresa, pois é por meio dela que as organizações podem identificar os

candidatos que possuem o potencial para fazer a diferença neste mercado tão competitivo (Gontijo, 2005). Selecionar é a fase do processo que se destina a eleger quais os candidatos que deverão ser contratados para os postos de trabalho a preencher (Armstrong & Taylor, 2017). É através desta fase que a organização escolhe o melhor candidato para a vaga, isto é, o profissional que melhor cumpre com os critérios de seleção para a vaga disponível e por consequente o mais talentoso e vantajoso para a empresa (Caxito, 2008).

No entanto, se a fase de recrutamento não for eficaz a atrair um número suficiente de candidatos, a fase de seleção será prejudicada (Carless, 2007), isto porque, a qualidade de um recrutamento irá influenciar diretamente a qualidade dos candidatos que consegue selecionar (Rego et al., 2015). Assim o processo de recrutamento é encarado como a base de todos os outros processos subsequentes que serão realizados pelos profissionais de Recursos Humanos. Para o sucesso de uma gestão estratégica de colaboradores é importante o recrutamento de pessoas adequadas e compatíveis com o projeto de desenvolvimento organizacional da empresa (Caxito, 2008).

Por sua vez, a qualidade da fase de seleção, influencia a reputação de uma organização, facto relevante para a atração futura de novos candidatos (Rego et al., 2015). Apesar de serem processos distintos o recrutamento e a seleção estão interdependentes, ambos procuram identificar os recursos que melhor se venham a ajustar quer às exigências do posto de trabalho quer à organização. Estes dois níveis de ajustamento têm sido referidos na literatura como *Person – Job Fit* e por *Person - Organization Fit* (Kristof-Brown, 2000). O primeiro, *PJ Fit* refere-se ao objetivo do processo de seleção em procurar identificar quais dos candidatos possuem um conjunto de características, por exemplo, formação, experiência profissional e competências quer técnicas quer relacionais, que melhor respondam aos requisitos e exigências das funções para as quais estão a ser contratados. O segundo, *PO Fit* refere-se à importância de ao nível da seleção também se identificar quais os candidatos que melhor se venham a adaptar a aspetos como a cultura organizacional, que possuam um melhor ajustamento entre os seus próprios valores pessoais e os valores da organização (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

2. Processo de Recrutamento

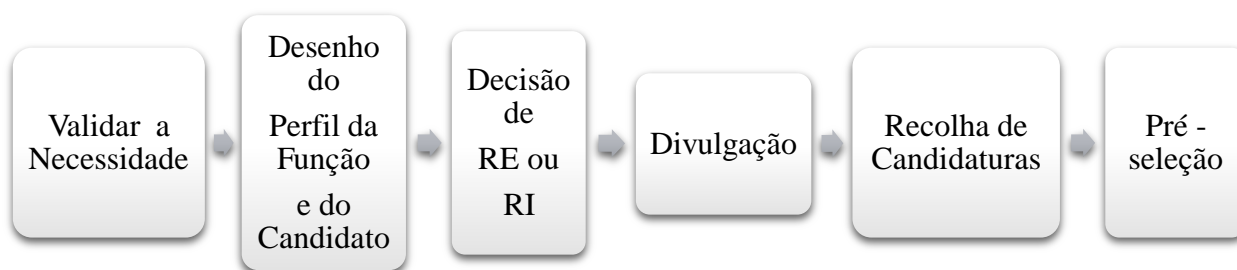
2.1. As fases do recrutamento

As condições fundamentais para um processo de recrutamento e posterior seleção serem eficazes dependem fundamentalmente do conhecimento do posto de trabalho e do contexto em

que o trabalhador estará inserido, bem como, a definição exacta das funções para as quais a organização necessita novos colaboradores (Machado & Portugal, 2013).

Os processos de recrutamento de cada organização deverão ser realizados de uma forma específica e personalizada, de acordo com os objetivos da empresa, a sua situação financeira, o meio em que se insere e o tipo de vaga (Almeri, Martins & Paiva de Paula, 2013; Rego et al., 2015). O objetivo central é identificar candidatos que se adaptem da melhor forma à função e à cultura da organização (Almeri et al., 2013). Contudo, apesar de cada organização ter o seu processo de recrutamento personalizado e alinhado às suas necessidades, segundo Rocha (1997) e Guimarães e Arieira (2005) antes da divulgação e recurso ao mercado de trabalho e posterior recrutamento é de extrema importância a elaboração de um planeamento de todas as atividades a serem realizadas. Através deste planeamento estratégico é possível a identificação de potenciais falhas e realizar a quantificação do necessário para garantir um bom processo de recrutamento (Guimarães & Arieira, 2005; Rocha, 1997).

Figura 1
Fases do Processo de Recrutamento



A fase inicial de um processo de recrutamento (Figura 1) diz respeito à validação da necessidade de recrutar um novo colaborador. Chiavenato (2000; 2009) refere que, primeiro deverá ser elaborada uma análise e levantamento das necessidades internas de recursos humanos dentro de uma organização, num período de curto, médio e longo prazo. Nesta avaliação é definido o que a organização necessita a nível de reposição de recursos humanos de acordo com os seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento. Esta verificação das necessidades não deve de ser pontual mas constante, envolvendo toda a organização. A validação das necessidades constitui o ponto de partida de todo o processo de recrutamento e influencia todas as ações e posteriores decisões (Chiavenato, 2000).

Depois de serem estipuladas todas as necessidades é necessário definir o perfil da função e do candidato, mais precisamente as características que o profissional deverá ter para ocupar de uma forma positiva a posição disponível (Machado & Portugal, 2013). Segundo Guimarães

e Arieira (2005), um recrutamento bem elaborado é sinónimo de economia para a empresa, visto que, se forem recrutados profissionais com as capacidades necessárias para satisfazer as necessidades de uma organização, posteriormente não será necessário formações nem treinamento aos candidatos. Este facto só será atingido com um bom entendimento do que cada órgão necessita e com base nessa informação qual o perfil do candidato ideal para a função (Guimarães & Arieira, 2005). O processo de recrutamento não deverá ser elaborado somente pela área dos Recursos Humanos mas contar com a participação do órgão requisitante na qual o candidato irá exercer as suas funções, pois desta forma existirá uma maior probabilidade de sucesso e de integração na sua nova função (Chiavenato, 1999).

Assim de acordo com Machado & Portugal (2013), antes de ser realizada a descrição e caracterização do perfil, deverá ser feito um estudo prévio da função, ou seja, deverão ser identificadas as tarefas que a compõem juntamente com as condições em que serão desempenhadas. De seguida, deverá ser elaborada a descrição da função através da informação recolhida anteriormente que deverá ser analisada e descodificada. Aqui é selecionada a informação mais importante e relevante. Depois da descrição é elaborada a caracterização do posto de trabalho. Nesta etapa identifica-se os conhecimentos e experiência que o candidato deverá ter, bem como, as condições físicas e ambientais do posto de trabalho, juntamente com a caracterização das responsabilidades referentes ao exercício da função na organização. Por fim, é importante que também seja feito o desenho do perfil do candidato procurado. Com base em todas as informações recolhidas elabora-se o perfil do candidato ideal que conseguirá exercer as funções pretendidas com êxito e sucesso, isto é, deverão estar descritas as características físicas, intelectuais, comportamentais, sociais e a experiência profissional exigida. É de extrema importância que a empresa elabore a sua descrição das funções para assim conhecer e conseguir transmitir aos candidatos quais as habilidades, aptidões e conhecimentos que deverão ter para conseguirem exercer a sua função na organização de forma correcta (Caxito, 2008; Chiavenato, 1999). Esta etapa também origina um melhor conhecimento da cultura organizacional e a identificação dos seus principais pontos fortes e fracos, para que se consiga evitar futuros conflitos ou roturas (Machado & Portugal, 2013).

De seguida, depois de clarificado o perfil da função e do candidato, é necessário definir se para o recrutamento serão atraídos candidatos que não pertencem à instituição ou irá existir uma modificação dos quadros já existentes na organização acompanhada de uma reestruturação dos funcionários já existentes (Caxito, 2008; Michel, 2007). Estes dois tipos de recrutamento são definidos por Chiavenato (2009) como recrutamento interno e recrutamento externo. Ambos apresentam as suas vantagens e desvantagens para o processo em si e para a

organização, contudo cabe aos profissionais de recursos humanos juntamente com os responsáveis pela vaga analisarem qual o melhor método de recrutamento para a organização (Guimarães & Arieira, 2005).

O recrutamento interno foca-se essencialmente em procurar profissionais que já pertencem à empresa (Rego et al., 2015), isto é, os atuais colaboradores serão transferidos ou promovidos para novos cargos (Caxito, 2008). Este processo motiva e encoraja os colaboradores no seu desenvolvimento profissional (Michel, 2007), pois fornece a oportunidade de ascensão e evolução na organização e na sua carreira (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2003) como também incentiva a permanência e fidelidade dos mesmos na empresa (Michel, 2007). Este tipo de recrutamento favorece a economia de uma organização, visto que, a mesma já não necessita de divulgação externa da vaga, custos de admissão e integração (Baylão & Rocha, 2014) além de que também evita a espera dos candidatos e a demora na admissão e demissão ao longo do processo (Chiavenato, 2009).

A maior vantagem deste tipo de recrutamento centra-se na familiarização com o candidato e conhecimento da sua experiência e capacidades profissionais, como tal, existe uma probabilidade de melhor seleção (Chiavenato, 2009; Michel, 2007) e eventual retenção dos profissionais mais qualificados e competentes (Rego et al., 2015). Contudo um profissional de Recursos Humanos deverá adotar alguns cuidados especiais ao optar pelo recrutamento interno (Caxito, 2008). Ao manter os mesmos colaboradores numa organização a mesma dificulta a sua renovação do capital intelectual (Caxito, 2008) o que pode provocar uma rotina e bloquear a entrada de novos candidatos, que por sua vez são sinónimo de novas experiências, expectativas e ideias que possam favorecer a empresa e dar-lhe mais oportunidades de evolução (Michel, 2007). Cada vez mais os mercados são descritos como muito competitivos e inovadores, como tal para evoluírem as empresas necessitam de se adaptar rapidamente às novas tecnologias, pensamentos e mudanças sociais se pretendem sobreviver e destacar-se. Posto isto, é importante que as organizações renovem constantemente os seus conhecimentos intelectuais, habilidades e atitudes, características que são concedidas através da renovação do capital intelectual da empresa (Caxito, 2008).

A desvantagem de um possível conflito de interesses também poderá ser provocado por este tipo de recrutamento, pois os colaboradores que não forem selecionados podem sentir que para a empresa não possuem potencial de desenvolvimento suficiente para ocupar uma posição superior à sua posição atual, facto que pode causar também conflitos entre os próprios colaboradores na fase de seleção (Chiavenato, 2009). Inicialmente para impedir potenciais conflitos o profissional de Recursos Humanos deverá divulgar a vaga a todos os colaboradores

de igual forma e os respectivos critérios que serão utilizados para a escolha do candidato ideal, que estarão de acordo com a política da organização (Caxito, 2008). De entre os variados critérios que poderão diferenciar os potenciais candidatos poderão estar incluídos os seguintes: tempo total presente na organização, formação profissional, metas alcançadas dentro da organização, conhecimentos específicos relacionados com o cargo, perfil dos candidatos, e por fim a estratégia definida pela empresa. Desta forma, através da uniformidade da divulgação da vaga e os critérios de seleção definidos e também divulgados, a possibilidade de sentimento de injustiça por parte dos candidatos para com a empresa diminui sendo quase mínima (Caxito, 2008). Depois de ser realizado o recrutamento e posterior seleção, é importante que os profissionais de Recursos Humanos acompanhem os candidatos não selecionados, com o objetivo de manter a sua motivação ou reavivá-la, no caso de esta ter sido afetada pelo tipo de seleção realizada (Caxito, 2008).

No recrutamento externo a organização sente a preocupação e necessidade de procurar candidatos no exterior (Rego et al., 2015). Este tipo de recrutamento pode ser elaborado de duas formas (Chiavenato, 2009), através de uma abordagem direta (Aires, 2007), quando é a própria organização que procura no mercado possíveis candidatos para a sua vaga, ou uma abordagem indireta, que sucede quando a empresa recorre a outra organização para elaborar o recrutamento externo (Câmara et al., 2003). Através da busca de novos candidatos fora da organização, a mesma atrai e enriquece os seus recursos humanos com novas competências e experiências, o que origina também um novo tratamento de eventuais situações e problemas internos na organização (Baylão & Rocha, 2014; Michel, 2007). Este método de recrutamento além de atrair novos colaboradores também favorece o marketing da empresa, visto que, divulga os seus benefícios, salários, recompensas, entre outras vantagens que tornam a organização mais atraente para os candidatos (Elgenneni, 2009).

De forma a aumentar a efetividade no recrutamento de candidatos vindos do exterior é importante recorrer a variadas fontes de recrutamento externo e manter uma constante relação com as mesmas, como é o caso das instituições de ensino, empresas de recrutamento e *headhunters*. Deste modo, a empresa poderá criar uma reserva de candidatos no qual irá recorrer nas alturas adequadas (Caxito, 2008). Em comparação com o recrutamento interno, o recrutamento externo apresenta um processo mais demorado, visto que, primeiro terá que fazer uma busca de candidatos, analisá-los e um conjunto de outras etapas que não estão presentes quando se recruta internamente um candidato. Este tipo de recrutamento também exige mais custos operacionais que o recrutamento interno (Baylão & Rocha, 2014). Contudo ao observarem a organização recorrer externamente por novos colaboradores, os colaboradores

atuais poderão sentir-se desmotivados e até questionar a sua fidelização com a organização a que pertencem pois este tipo de recrutamento origina um sentimento de desvalorização e depreciação para com os atuais colaboradores (Michel, 2007).

Em alguns casos, as organizações também poderão optar por um recrutamento misto para conseguirem evitar e superar as desvantagens que ambos os recrutamentos apresentam e assim alcançarem o máximo proveito de cada um (Aires, 2007; Almeri et al., 2013). Desta forma, as vagas são distribuídas pelos candidatos externos e internos sem qualquer tipo de benefício ou vantagem, tendo cada um as mesmas oportunidades de recrutamento e seleção (Aires, 2007; Almeri et al., 2013). Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento misto poderá ser elaborado de três formas diferentes: ambos os recrutamentos são utilizados em simultâneo ou poderá primeiro opta-se pelo recrutamento externo e de seguida pelo recrutamento interno ou por fim, primeiro a organização decide recrutar internamente e de seguida atrai candidatos do mercado exterior. Assim sendo, uma organização deverá eleger a melhor forma de recrutamento segundo a maneira como é dirigida e a sua capacidade para realizar um recrutamento eficiente e manter os seus melhores talentos. Organizações que possuem e desenvolvem um eficiente processo de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração tem todas as possibilidades e ferramentas para desenvolver equipas altamente talentosas, preparadas para a mudança e crescimento profissional (Caxito, 2008).

Depois de definido o tipo de recrutamento que irá ser utilizado, a etapa seguinte foca-se na divulgação da vaga. Para o efeito, a função terá que ser divulgada em vários meios, de modo a atingir o maior número possível de potenciais candidatos tanto no interior da organização como no mercado externo (Almeri et al., 2013). Ao anunciar a vaga esta terá que ser feita de um modo correcto e atrativo (Almeri et al., 2013), pois não será somente a organização a tomar a decisão de aceitar candidatos apenas com um perfil específico, mas também, cabe aos candidatos escolherem a empresa para o qual decidem candidatar-se. Trata-se de um processo bilateral em que ambas as partes influem (Araújo & Garcia, 2009). Deste modo, a empresa poderá realizar estudos que lhe permitem obter um melhor conhecimento acerca do mercado de trabalho e os recursos humanos de um específico cargo ou vaga. Este tipo de estudos também ajuda uma organização a perceber como atualmente os candidatos procuram uma vaga, a que tipo de meios de comunicação recorrem, bem como, o que mais os atrai numa proposta de emprego (Caxito, 2008). Depois de analisados todos os dados com base nos estudos realizados, o profissional de recrutamento será mais consciente de qual método ou métodos de divulgação irá utilizar, de modo a atrair o maior número de candidatos, diminuindo os custos e aumentando a sua eficiência (Caxito, 2008). No caso dos mercados, onde existem mais vagas a serem

divulgadas do que profissionais especializados é importante que a empresa cuide da sua imagem. As empresas que dão especial atenção a aspetos éticos, comerciais, que possuem responsabilidade social e ambiental e que principalmente são reconhecidas pelas suas políticas de Recursos Humanos, aquando da divulgação de vagas atraem sempre os melhores candidatos (Caxito, 2008).

Chiavenato (2009) refere que no caso do recrutamento interno a divulgação da vaga poderá ser realizada através de escolha direta ou pela uma divulgação através dos meios internos de comunicação (por exemplo: newsletter, intranet ou portal do colaborador), com a vantagem da empresa já conhecer o colaborador em termos do seu percurso, experiência profissional e desempenho e desta forma proporcionar uma possível evolução na sua carreira. Poderão ser colocados também cartazes ou anúncios de fácil visualização ao público interno na porta de entrada ou nos *placards* informativos da organização (Machado & Portugal, 2013).

Relativamente ao recrutamento externo, a divulgação da vaga poderá ser efetuada através de recomendações por parte de colaboradores (*member get member*), anúncios em meios de comunicação como jornais e revistas (Aires, 2007), como também em escolas e universidades, no *website* da empresa ou através de outro site de divulgação de vagas, em feiras de emprego ou conferências e palestras, através do contacto com outras empresas que atuam no mesmo mercado e por fim também se poderá recorrer a agências especializadas em recrutamento (Chiavenato, 2009; Machado & Portugal, 2013).

Os anúncios são na sua maioria o meio mais utilizado para a divulgação de vagas pelas organizações, como tal, na sua elaboração é importante que os mesmos sejam atrativos, que motivem os candidatos com os perfis adequados à função, como também, que sejam escritos de forma clara de modo a evitar candidaturas desadequadas (Machado & Portugal, 2013). Como já foi referido anteriormente, dado que um anúncio consiste na primeira impressão que os candidatos têm da organização, os anúncios de divulgação oferecem à empresa uma forma de se promover e poder melhorar a sua imagem no mercado daí que devem ser criados de forma cuidada (Machado & Portugal, 2013).

Após a divulgação são recolhidas as candidaturas dos potenciais profissionais a serem selecionados para a função. Nesta etapa, quantos mais candidatos mostrarem interesse pela vaga, melhor será para a organização, pois poderá tomar uma decisão com base numa maior amostra (Guimarães & Arieira, 2005). Quando um candidato se manifesta ao enviar a sua candidatura para uma vaga, o mesmo está a aceitar o que a empresa lhe oferece ou está interessado em saber mais informações acerca da função (Machado & Portugal, 2013). A candidatura geralmente é formalizada pelo envio do *curriculum vitae*, documento onde o

candidato descreve o seu percurso escolar e profissional, competências detidas e poderá anexar a sua carta de apresentação onde indica a sua motivação para a função. É importante que no processo de recrutamento o profissional de Recursos Humanos faça o acompanhamento dos contactos realizados e a respetiva manutenção dos registos (Caxito, 2008).

Depois de recolhidas as candidaturas será realizada a pré-seleção dos candidatos recrutados, de forma a verificar quais candidatos passarão à fase de seleção (Caxito, 2008), como será explicado seguidamente.

Por fim, depois de realizado todo o processo de recrutamento é possível recorrer a determinados indicadores que possibilitam medir a qualidade do recrutamento realizado. Dentro dos indicadores existentes podemos destacar: preenchimento das funções em tempo hábil, custo por função preenchida, relação quantidade de candidatos *versus* tipo de vaga, custos dos anúncios em meios de comunicação, pagamentos cobrados por empresas de recrutamento, entre outros (Caxito, 2008). Almeida (2004) também defende que se pode avaliar a qualidade de um recrutamento através dos custos de treinamento e posteriormente no desenvolvimento dos profissionais, a taxa de *turnover*, e inclusive o clima organizacional.

2.2 Entrevistas de pré-seleção

Anteriormente como foi referido na Introdução, as atividades que realizei no estágio curricular estão relacionadas com o processo de recrutamento, maioritariamente ligadas às entrevistas de pré-seleção pelo que iremos desenvolver um pouco mais esta etapa de forma a sustentar melhor a proposta de melhoria que será apresentada.

A fase final do processo de recrutamento centra-se na análise das candidaturas recolhidas que foram enviadas em consequência da divulgação da vaga. Esta fase inicia-se com a verificação dos *curriculums* de forma a avaliar se o candidato possui os requisitos mínimos de adequação ao posto de trabalho e posterior tomada de decisão dos candidatos que deverão transitar para a fase de seleção, pois todos os profissionais que alcançam passar pelos filtros de pré-seleção estão automaticamente aceites na fase de seleção (Caxito, 2008). Esta verificação, designada de pré-seleção ou triagem destina-se a filtrar as candidaturas e poderá ser realizada por mera análise curricular ou pela realização de uma entrevista, quando surge a necessidade de clarificar alguma informação ou aspetos que possam não estar claros pela leitura do *curriculum*. Se o processo de recrutamento for bem executado irá favorecer e facilitar a fase seguinte de seleção (Caxito, 2008).

Na fase de seleção através da informação analisada na fase de recrutamento e concedida através de entrevistas de pré-seleção serão postos em prática vários procedimentos

comparativos, onde existirá uma comparação entre os perfis dos diversos candidatos que lograram passar à fase de seleção, existirá também uma comparação entre as exigências do cargo e as competências e aptidões dos candidatos e por fim uma comparação entre as expectativas dos candidatos e as condições oferecidas no cargo pela organização (Chiavenato, 2004). Estas comparações são encaradas como um filtro que identifica e diferencia os profissionais mais talentosos suscetíveis e com mais probabilidade de contratação (Caxito, 2008).

Analisando todo este processo de uma forma mais pormenorizada, podemos verificar que todo este procedimento de recrutamento e seleção, começando pela atração dos candidatos, passando pela sua identificação e posterior triagem, avaliação e por fim contratação está segundo Almeida (2004) mutuamente relacionado e interdependente, ou seja, para se realizar um bom processo de seleção é fundamental que o processo de recrutamento seja também bem realizado e respeite todos os procedimentos necessários.

Nestas circunstâncias é importante avaliar e analisar todo o processo. Posto isto, depois de identificada uma necessidade numa organização, ser desenhado o perfil do candidato e da função e ser tomada a decisão se se irá realizar um recrutamento interno, externo ou ambos, a partir da divulgação de uma vaga o processo de recrutamento e seleção está composto e dividido em quatro etapas (Almeida, 2004):

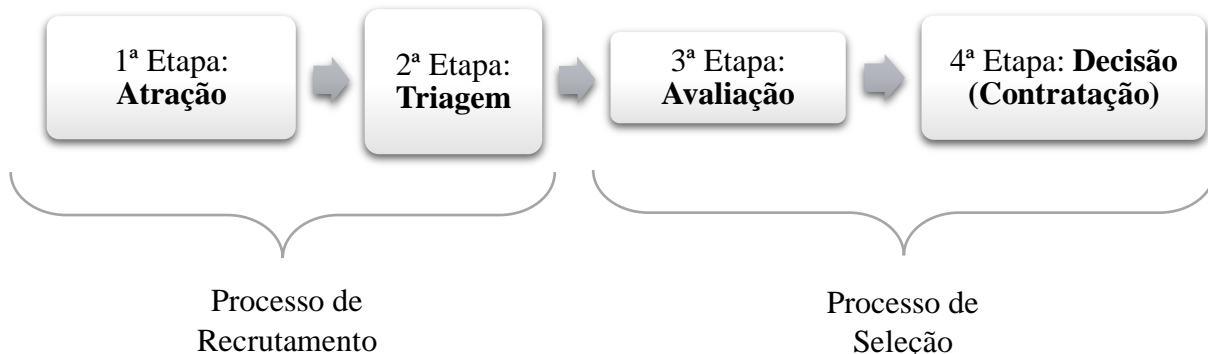
Figura 2
Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção



Fonte. Caxito (2008, p.34).

Apesar de serem várias as opiniões acerca desta divisão, Almeida (2004) defende que estas quatro etapas estão então incluídas nos dois processos de Recrutamento e Seleção. No processo de Recrutamento estão incluídas as etapas de Atração e Triagem, e no processo de Seleção a Avaliação e a Decisão.

Figura 3
Divisão das Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção



Fonte. Caxito (2008, p.34).

De acordo com Almeida (2004), a primeira etapa Atração é desenvolvida pelos profissionais de recrutamento que neste caso, como foi explicado e exemplificado anteriormente nas diferentes fases de recrutamento, ficam responsáveis pela elaboração de ações com o objetivo de atrair candidatos para o cargo através da divulgação da vaga, contacto directo com empresas especializadas no recrutamento de profissionais, entre outras funções.

De seguida, na etapa de Triagem o principal objetivo foca-se na eliminação de candidaturas, recolhidas na etapa de Atração, que não correspondem ao perfil da função e do candidato desejado pela empresa (Almeida, 2004). Esta etapa pode ser desenvolvida tanto no processo de recrutamento, através de uma fase de pré-seleção, como no processo de seleção numa fase inicial quando se aplicam as técnicas de seleção. Por regra as entrevistas de pré-seleção são aplicadas quando existem muitos candidatos para a mesma vaga e é necessário filtrar quais as candidaturas que verdadeiramente preenchem os requisitos necessários para a função (Almeida, 2004).

A fase de pré-seleção é uma das etapas mais importantes do processo de recrutamento porque é com base nela que serão identificados os candidatos que deverão ser encaminhados para o processo seletivo (Caxito, 2008) e possibilita esclarecer algumas dúvidas que possam ter surgido durante todo o processo de recrutamento. O objetivo principal deste tipo de entrevistas centra-se principalmente em aclarar e compreender aspetos profissionais e pessoais da vida do candidato e entender quais as expectativas e ambições que o profissional tem para com a vaga (Caxito, 2008). Nas entrevistas de pré-seleção o candidato deverá igualmente descrever a sua carreira profissional, os cargos que ocupou, as empresas a que pertenceu e a sua opinião pessoal relativamente às suas experiências profissionais (Caxito, 2008). Com esta descrição o profissional de Recursos Humanos além de conseguir compreender melhor o candidato e

informar-se acerca do seu percurso também verifica a autenticidade dos dados apresentados no *curriculum* e nos demais documentos que poderão ser apresentados pelo candidato (Caxito, 2008). Durante estas entrevistas, o técnico de recrutamento também deverá fornecer informações adicionais acerca da vaga e da organização, esclarecer dúvidas e verificar o interesse do candidato na organização e no processo de seleção (Caxito, 2008). Curiosamente esta etapa de pré-seleção também poderá ser aplicada quando não existem vagas ou cargos disponíveis. Neste caso o profissional de Recursos Humanos poderá elaborar uma série de testes e questionários em conjunto com a avaliação do *curriculum* do candidato, de forma a facilitar o processo de pré-seleção para quando futuramente surgir uma vaga disponível (Caxito, 2008). Apesar das entrevistas de pré-seleção não serem tão profundas como as entrevistas elaboradas no processo de seleção, o entrevistador também necessita de estar preparado para a realização deste tipo de entrevistas iniciais porque apesar de parecerem simples é necessário um conhecimento profundo acerca da vaga disponível e das suas características básicas, além de que cada candidato tem o seu tipo de respostas e reações. Como tal, é necessário ser observador de modo a analisar cada *feedback* por parte do candidato apontado dados e impressões relevantes e utilizar perguntas adequadas para obter essas informações (Caxito, 2008).

Na terceira etapa, correspondente à etapa de Avaliação, os candidatos pré-selecionados são sujeitos a avaliações escolhidas segundo técnicas de seleção existentes que melhor se adequam e permitem identificar as competências e as potencialidades dos candidatos segundo o perfil da função anteriormente definido. Toda esta avaliação é realizada através das entrevistas de seleção e outras técnicas de avaliação. Ao aplicar esta metodologia Caxito (2008) defende que a mesma deve ser, acima de tudo, objetiva e utilizada de forma organizada, cuidadosamente planeada e uma decisão tomada deve sempre ter como base vários métodos seletivos. Segundo Chiavenato (2004) existem diferentes métodos de processos seletivos, como é o caso dos testes técnicos e psicológicos que permitem um conhecimento mais profundo acerca do candidato de forma a avaliar se realmente possui as competências e habilidades necessárias, e se conseguirá adaptar-se à cultura da empresa, contudo cada modelo deverá ser aplicado de acordo com a relação candidatos/vagas em aberto. Algumas empresas também poderão aplicar testes de conhecimento geral, com o objetivo de medir a cultura geral do candidato e o seu conhecimento acerca da organização. Este tipo de avaliação na seleção é especialmente importante quando o cargo ou vaga implica a relação com clientes (Caxito, 2008).

Posto isto, é possível verificar que os objetivos definidos para a realização de uma entrevista, dependem muito da fase de recrutamento ou seleção em que é utilizada (Caxito, 2008). As entrevistas de pré-seleção são realizadas numa fase inicial como forma de triagem,

para confirmar todas as informações que foram apresentadas e para verificar se o candidato possui os requisitos mínimos para a vaga ou não. No caso das entrevistas de seleção estas já possuem objetivos mais profundos e de maior rigor (Caxito, 2008). Contudo ambas as entrevistas necessitam de um guia. Segundo Caetano e Vala (2002) um guia de uma entrevista difere do tipo de vaga que está disponível contudo para a mesma vaga deverá ser aplicado o mesmo guia em todos os candidatos de modo a não existir desigualdade no processo de recrutamento e seleção e cada guia deverá estar relacionado com os requisitos da função. De uma maneira geral um guia tem como objetivo eliminar os candidatos que não possuem os requisitos mínimos para uma função, contudo mais pormenorizadamente um guia serve de garantia ao entrevistador em como este abordou todos os temas necessários e serve de ferramenta de orientação ao longo da entrevista. Contudo não descreve como a entrevista deverá ser realizada nem que rumo tomará, pois este fator dependerá de entrevistador para entrevistador, mas reúne um conjunto de pontos relevantes e importantes que permitirão recolher a informação pretendida e necessária ao entrevistado (Caetano & Vala, 2002). Alguns dos pontos mais importantes que deverão constar num guia para uma entrevista de pré-seleção ou uma entrevista inicial de seleção, de acordo com Caetano e Vala (2002) são os dados biográficos do entrevistado, a sua formação académica e técnica, experiência profissional, de forma a confirmar os dados presentes no *curriculum vitae* entregue e verificar se o candidato possui as qualidades exigidas para a função. Opcionalmente poderá ser de interesse, dependente da vaga em questão, perguntar a situação familiar do indivíduo e quais as suas atividades exteriores ao trabalho. De seguida, também é importante fornecer informações acerca da vaga e da organização e reservar algum tempo da entrevista para o entrevistado esclarecer as suas dúvidas (Caxito, 2008). Ainda assim, não só o profissional de Recursos Humanos necessita de uma prévia preparação para a entrevista, também o candidato necessita de estar preparado para responder a questões tanto profissionais como pessoais. É importante que esteja disponível no horário marcado para a realização da entrevista, seja esta presencial ou não, ter algum conhecimento acerca da organização e particularmente do cargo em que está interessado e deve expressar-se com clareza e ser objetivo (Antunes, Nascimento, Toledo & Cunico, 2016). É de realçar que numa entrevista o candidato tem sempre tendência a destacar as suas características e qualidades e minimizar características que para o candidato são negativas, com o objetivo de causar a melhor impressão possível ao entrevistador e aos possíveis responsáveis pela sua seleção e contratação (Almeida, 2004).

Por fim, depois de executadas e ultrapassadas todas as etapas anteriores é necessário tomar decisões acerca dos candidatos com base em todas as informações recolhidas com fim a

determinar quais serão os candidatos finais. A etapa final de Decisão é realizada pelos profissionais do processo de seleção, com o apoio do gestor da área solicitante. É importante existir a colaboração entre ambas as partes, pois somente com a opinião dos técnicos de recrutamento que possuem o conhecimento necessário acerca dos candidatos e os gestores que possuem um conhecimento mais aprofundado acerca da vaga e do cargo, é que se poderá realizar uma decisão favorável e vantajosa para a organização (Almeida, 2004). Contudo Almeida (2004), também defende que a área solicitante deverá não só estar presente na decisão final como também durante todo o processo tanto de recrutamento como de seleção. Também é seu dever participar nas entrevistas e nas restantes etapas dos processos de forma a auxiliar os técnicos de recrutamento e de seleção nas tomas de decisão e potenciais dúvidas ao longo de todo o processo.

Em suma, tanto o processo de pré-seleção como o processo de seleção são de extrema importância pois ambos contribuem para a tomada de decisão do candidato que irá melhor desenvolver as funções da vaga disponível e que irá acrescentar valor à organização através da elaboração das suas atividades (Almeri et al., 2013).

2.3 Recrutamento via redes sociais

A empresa onde o estágio foi realizado utilizava como fonte privilegiada de identificação de candidatos a rede social *LinkedIn*, como tal iremos descrever nesta secção o tema dos recrutamentos *online*.

Todas as organizações, mesmo as mais tradicionais, devem passar por um processo de mudança para conseguirem permanecer no mercado e se manterem nas novas realidades económicas. Desta forma, as empresas conseguirão obter vantagem competitiva e excelência organizacional (Araújo & Ramos, 2002). Parte desta mudança empresarial está relacionada com a adesão das empresas ao mundo virtual (Araújo & Ramos, 2002).

Nos dias de hoje a tecnologia está presente direta e indiretamente na vida quotidiana da sociedade, sendo mesmo uma representação da imagem tanto pessoal como profissional de cada indivíduo (Almeri et al., 2013). Neste mundo virtual, de forma a responder à necessidade constante da sociedade de estabelecer relações interpessoais foram criadas e desenvolvidas as redes sociais, onde os utilizadores tem a oportunidade de revelar as suas características psicológicas, os seus valores, interesses, ambições, preconceitos, entre outros aspetos que queiram partilhar da sua personalidade e vida, o que permite o conhecimento de um indivíduo sem ser necessário conhece-lo pessoalmente (Almeri et al., 2013). Com todas estas

características divulgadas, cada entidade possui a base para a compreensão sobre a comunidade social. Esta compreensão é denominada de capital intelectual que se reflete na crença de que o indivíduo é um fator social, criado e sustentado pelas relações entre os utilizadores da rede social (D'Ávila et al., 2010).

Por meio desta evolução, as empresas conseguiram lucrar com toda esta partilha porque permite-lhes observar, monitorar, avaliar e selecionar potenciais candidatos a processos de recrutamento e seleção, como também, modificar e melhorar os paradigmas dos processos tradicionais de recrutamento e seleção utilizados pelos profissionais de Recursos Humanos (D'Ávila et al., 2010). Este novo processo de recrutamento que se baseia na avaliação e recolha de informação dependerá maioritariamente da interpretação do técnico de recrutamento e da sua opinião acerca do conteúdo que é representado no perfil digital do candidato (Almeri et al., 2013). Desta forma, é necessário que o técnico de recrutamento possua agilidade e determinadas competências específicas e complementares para avaliar potenciais candidatos pois todas as informações disponíveis na página de um indivíduo também estão ao alcance de outras empresas. Assim, é fundamental que o técnico de recrutamento apresente destreza e perspicácia ao avaliar o mercado e mantenha contacto com o candidato, em suma, o técnico de recrutamento para elaborar um recrutamento *online* acertado deverá ter conhecimentos nas áreas de pesquisa, na área dos conteúdos acerca da vaga e de marketing (Araújo & Ramos, 2002; DeCenzo & Robbins, 2001). Todo o material recolhido quer seja nos processos de recrutamento e seleção, *curriculums* ou mesmo nas redes sociais *online* deve ser analisado (D'Ávila et al., 2010), pois quanto mais informações o profissional de Recursos Humanos obtiver acerca do candidato mais facilmente poderá decidir qual dos candidatos irá desempenhar melhor as funções exigidas para a vaga disponível e qual a contribuição desse indivíduo para a organização (Almeri et al., 2013). A probabilidade de escolher o candidato certo aumentará através da análise do perfil *online* dos candidatos (Ho, Rousseau & Levesque, 2006).

A utilização das plataformas digitais redes sociais converteu-se num suporte para a melhoria e desenvolvimento de processos capazes de perceber e responder rapidamente às necessidades de uma organização e do mercado. Estas plataformas passaram a ter o poder de mudar as relações negociais entre empresas e candidatos através da sua influência na comunicação, atividades sociais, e principalmente na gestão das organizações proporcionando novas oportunidades de negócio (Araújo & Ramos, 2002). Através da globalização, o mundo virtual também permite a constante e imediata atualização e integração dos negócios, pois melhora e otimiza os processos de tratamento, dispersão e transferência de informações (Araújo & Ramos, 2002). Este tipo de desenvolvimento tecnológico favorece as pequenas e médias

empresas porque pela primeira vez poderão competir com as grandes empresas no que diz respeito a ferramentas ou estratégias ligadas ao *online*. Desta forma, as pequenas empresas utilizam o maior número de recursos disponíveis nas TI de forma a manterem a sua competitividade e sobrevivência no mercado através da aquisição de tecnologias modernas que permitem uma maior flexibilidade e aumento da qualidade dos seus produtos (Araújo & Ramos, 2002). Consequentemente, através de todas estas evoluções poderá afirmar-se que pelo meio do virtual as organizações podem alcançar maior destaque que modificará o quotidiano dos negócios facilitando as operações diárias com redução de custos e atração de novas atividades (Martins, Ramos & Mendes Filho, 2002). Não obstante apesar de todas estas vantagens, Graeml (2000) defende que para o uso das tecnologias de informação de forma vantajosa, primeiro terá que ser elaborado um planeamento estratégico e este tem que ser respeitado para que os objetivos pretendidos sejam alcançados.

A criação das plataformas virtuais redes sociais além de se terem convertido numa vantagem competitiva para as organizações também os utilizadores lucraram com esta evolução. Através das suas redes sociais os mesmos conseguem transmitir uma imagem às empresas o que aumenta a probabilidade de as mesmas avaliarem o seu conteúdo publicado, que por sua vez intensifica as possibilidades de o utilizador tornar-se um potencial candidato para uma vaga disponível numa organização e assim ter uma oportunidade de passar por processos de recrutamento e seleção (Almeri et al., 2013). A evolução do mundo virtual também permitiu ao utilizador construir a sua rede de relacionamentos independentemente da sua área de especialização, este facto leva a que se um profissional que está em busca de uma oportunidade de trabalho, tenha uma visão e conhecimento mais amplo do mercado e mais possibilidades de participar num processo de recrutamento e seleção que esteja diretamente ou até indiretamente relacionado com a sua área de formação (D'Ávila et al., 2010).

Apesar do recrutamento *online* poder ser elaborado de diversas formas e através de variados recursos e plataformas virtuais diferentes iremos focar-nos somente no recrutamento online através das redes sociais, mais propriamente o *LinkedIn*.

As organizações utilizam cada vez mais as redes sociais como uma fonte de recrutamento por representar um meio de menor custo e facilidade de processo e, por sua vez, aumentar a perspetiva e os horizontes tanto das empresas como dos candidatos (Araújo & Ramos, 2002). As redes sociais além de permitirem o contacto constante com um candidato também o permitem através de um contacto indireto sem necessidade de mobilidade (Almeri et al., 2013). Este é um meio que continuará a crescer de dia para dia principalmente nas próximas gerações, que convivem diariamente e já possuem uma certa dependência para com as

tecnologias (Araújo & Ramos, 2002). Cavalcanti e Castelo Branco (2012) afirmam que atualmente é possível observar a presença destas redes em toda a sociedade mesmo naqueles que não são utilizadores diretos e é extremamente fácil identificar quais os utilizadores que as ocupam diariamente.

Segundo diversos autores, são várias as definições existentes que esclarecem o que são concretamente as redes sociais. De acordo com Tomaél, Alcará e Chiara (2012) as redes sociais são um conjunto de membros independentes que se unem por ideias e recursos através de valores e interesses em comum. Existem para conectar os indivíduos e daí construir relacionamentos (Hunt, 2010). Cavalcanti e Castelo Branco (2012) defendem que as redes sociais unem indivíduos que possuem algo em comum e desta forma são construídas redes e estruturas organizacionais ou sistemas com vários elementos, pessoas e entidades. Todos estes sistemas dão origem a ligações que são fundamentais para a aquisição e troca de informações entre os diferentes membros, o que permite aumentar o conhecimento de cada indivíduo através de cada conexão feita (Almeri et al., 2013). Por conseguinte, o número de conexões estabelecidas nas redes sociais é de extrema importância para o sucesso na busca de um objetivo, ainda assim é importante ter em atenção a relevância das conexões elaboradas e o conteúdo compartilhado do indivíduo com quem pretendemos estabelecer uma conexão a fim de não estarmos expostos a conteúdo desnecessário e irrelevante para o alcance desse objetivo previamente estabelecido que nos levou a ter interesse nessa conexão (Cavalcanti & Castelo Branco, 2012). É desta forma que Cavalcanti e Castelo Branco (2012) afirmam que as redes sociais são o componente básico para que estas relações e conexões se estabeleçam e são também o fator-chave para a troca de informações onde os utilizadores assumem o papel de consumidores e fornecedores de toda a informação que é divulgada. Seguindo esta linha de pensamento também Machado e Tifiboy (2005) argumentam que a circulação de uma grande quantidade de informação também vem questionar e de certa forma ampliar, delinear e combinar diferentes ideais e culturas.

Este utensílio tem-se tornado muito valioso para a aproximação entre organizações e indivíduos, como também, para a área de Recursos Humanos considerando-se a Tecnologia da Informação um instrumento que facilita e viabiliza a gestão de pessoas (Araújo & Ramos, 2002). São variadas as redes sociais existentes que poderão ser utilizadas no processo de recrutamento como é o caso do *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter*, entre outras (Almeri et al., 2013).

Focando-nos somente na rede social *LinkedIn*, esta ferramenta foi criada por Reid Hoffman em 2002 mas só foi oficialmente lançada a 5 de Maio de 2003, com o objetivo de criar um *software* social onde os seus membros tivessem a oportunidade de criar e promover os seus

perfis profissionais, sejam empresas ou utilizadores individuais, através da possibilidade de se poderem conectar com profissionais de todo o mundo e assim serem reconhecidos, ativos e eficazes no mercado de trabalho (*LinkedIn*, 2018). A empresa por detrás desta rede social possui um capital aberto acompanhado de um modelo de negócios diversificado onde as suas receitas têm origem nas soluções criadas para fins de contratação e marketing, bem como, através da criação das assinaturas *Premium* que permitem uma maior visão do mercado, opções criadas tanto para empresas como para utilizadores individuais (*LinkedIn*, 2019). Em 2012 esta rede social já contava com mais de 175 milhões de perfis profissionais com uma estimativa de dois utilizadores inscritos a cada segundo (Almeri et al., 2013). Atualmente é considerada a maior rede profissional do mundo da internet com mais de 610 milhões de utilizadores onde são compartilhadas informações e oportunidades em mais de 200 países e disponível em 18 idiomas diferentes (*LinkedIn*, 2019). Esta plataforma tem como missão “Conectar profissionais de todo o mundo de forma a torná-los mais produtivos e bem-sucedidos.” (*LinkedIn*, 2019), como tal, o seu principal objetivo é que todos os utilizadores possam criar a sua lista de contactos com base nos utilizadores que conhecem, como também, utilizadores em quem têm interesse e lhes possam ser favoráveis para a sua vida profissional. Cada ligação feita com um indivíduo ou empresa nesta rede social é definida como conexão.

Com base neste pensamento, a plataforma *LinkedIn* acredita que numa economia global o sucesso profissional está diretamente relacionado com o acesso rápido aos recursos. Desta forma, esta rede social é direccionada aos profissionais e empresas com interesse em novas oportunidades de negócio ou interesse no crescimento do seu negócio. Através do *LinkedIn* os indivíduos e empresas, que se transformarão posteriormente em utilizadores, terão acesso a informações e detalhes a nível mundial acerca do mercado de trabalho, dos relacionamentos comerciais, históricos de empregos e vagas disponíveis no momento da pesquisa (Russel, 2013).

Não obstante, o uso deste tipo de tecnologia no recrutamento também poderá dificultar o processo pois as organizações poderão ficar sobrecarregadas com a quantidade de informação disponível acerca de potenciais candidatos e será então necessário desenvolver processos de filtragem de candidaturas *online* que irão beneficiar e enriquecer todo o processo, como também, poderão perder tempo a analisar candidaturas com risco de identidade incorreta, pois as informações presentes num perfil de uma rede social não têm a garantia de serem fidedignas (DeCenzo & Robbins, 2001). No entanto, esta ferramenta é uma forma segura e eficaz de recrutamento com tendência a crescer cada vez mais no mercado (Araújo & Ramos, 2002).

Capítulo II – A Organização

1. Origem e História

Em 2009 Johann Guegan, trabalhava como técnico de recrutamento digital na empresa Michael Page, quando tomou a decisão de fundar a sua própria empresa de recrutamento digital. Em Paris, com a ajuda do seu amigo Bertrand Mangano, também ex-funcionário da empresa Michael Page, ambos a partir da casa de Johann criaram a SKILLINK, uma empresa focada no mercado digital e especializada nas Tecnologias da Informação e outras áreas relacionadas. Juntos começaram a dar os primeiros passos de desenvolvimento da sua empresa e a realizar os primeiros recrutamentos na área de TI.

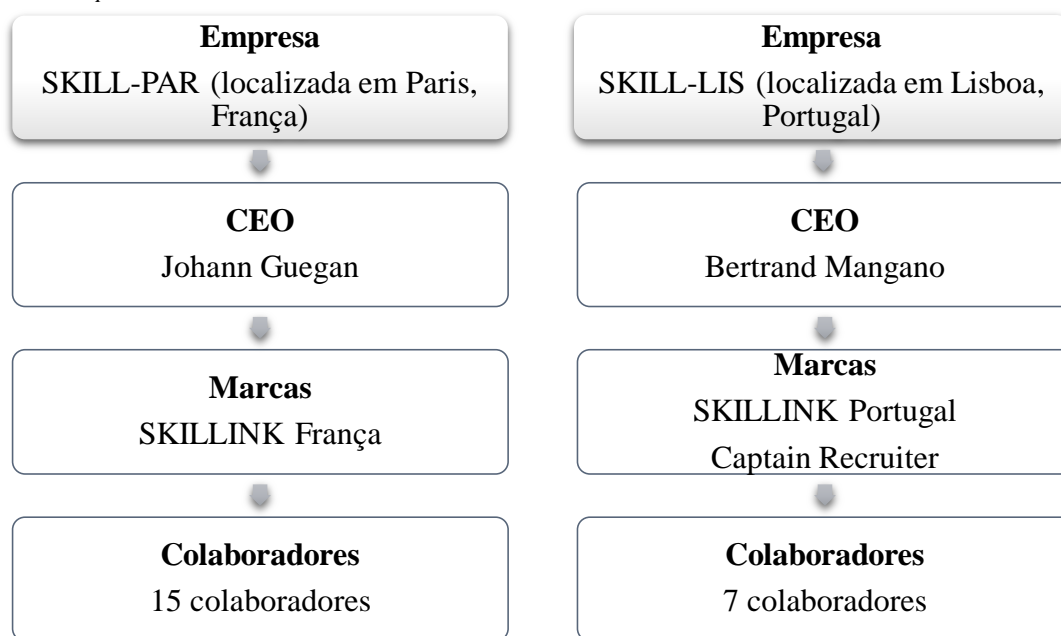
Com o passar do tempo a empresa evoluiu e para além de surgiu a necessidade de aumentar o número de funcionários também foi necessário criar um espaço físico destinado à organização. Devido à sua constante expansão, SKILLINK teve a necessidade de mudar de instalações mais duas vezes até ao espaço onde se encontra presentemente. Atualmente este espaço tem como morada 8 Rue Blanche, 75009 Paris, França, e são os escritórios onde se encontra a sede da empresa.

Ao observar o crescimento do mercado na área de TI, Johann e Bertrand constataram que tinham uma oportunidade para expandir e difundir a sua marca. Como o mercado de TI estava muito volátil e surgiam muitas oportunidades de negócio, os dois empresários queriam chegar a novos clientes através da SKILLINK mas também através de uma nova oferta de recrutamento que cativasse e atraísse diferentes públicos-alvo. Desta forma foi criada a marca Captain Recruiter. Captain Recruiter também se destina a clientes do mercado digital, contudo o seu processo de recrutamento diferencia-se da SKILLINK, como será explicado seguidamente.

Consequentemente, com o desenvolvimento da empresa e a necessidade de alargar o seu mercado, em 2017, a organização toma a decisão de expandir os seus horizontes e internacionaliza para Portugal, mais concretamente Lisboa.

Uma vez que, o mercado português apresenta muitas diferenças do mercado francês e por conseguinte diferentes públicos-alvo, Johann e Bertrand optaram por internacionalizar a marca SKILLINK e escolher Portugal como o país ideal para dar os primeiros passos e desenvolver a marca Captain Recruiter. Desta forma, Johann Guegan permaneceu em Paris, tornando-se CEO de SKILLINK e Bertrand Mangano ficou responsável pelo desenvolvimento de Captain Recruiter e internacionalizam de SKILLINK em Portugal.

Figura 4
Divisão das empresas e das marcas



1.1. Captain Recruiter VS SKILLINK

Captain Recruiter e SKILLINK são ambas especializadas no recrutamento de profissionais na área das Tecnologias da Informação, contudo apresentam algumas diferenças entre si especialmente no modo como o processo de recrutamento e seleção é realizado. Esta distinção tem origem na oferta que cada uma apresenta ao mercado, o que gerou algumas diferenças no processo de tratamento e partilha dos candidatos às empresas clientes.

SKILLINK possui uma oferta de exclusividade, que lhe permite ter acesso exclusivo às vagas que lhe são destinadas. Isto é, quando uma vaga lhe é atribuída, SKILLINK realiza todo o processo de recrutamento e seleção para essa vaga e será a única empresa a desempenhar essa função. Desta forma, a empresa cliente não poderá recorrer nem comunicar a nenhuma outra empresa concorrente a vaga em questão.

Por outro lado, Captain Recruiter não possui uma oferta de exclusividade, ou seja, quando uma vaga lhe é divulgada por uma empresa cliente, também poderá ser divulgada a outras empresas concorrentes e ambas elaboram o recrutamento de candidatas.

As duas marcas partilham os mesmos colaboradores e as mesmas instalações, contudo antes de cada recrutamento os profissionais de Recursos Humanos são informados a que marca pertence a vaga e seguidamente elaboram o processo de recrutamento e seleção de candidatos segundo os procedimentos de cada uma.

De forma a exemplificar mais claramente a relação e diferenças entre ambas, SKILLINK apresenta o seguinte processo de recrutamento e seleção:

1. É divulgada a vaga pela empresa cliente e é liquidado o primeiro pagamento.
2. SKILLNK elabora todo o processo de recrutamento e seleção de candidatos.
3. Quando acredita possuir o candidato ideal para a vaga disponível, envia todas as informações recolhidas acerca do candidato à empresa cliente e esta terá a decisão final.
4. Se a empresa cliente aceitar o candidato, este começará a exercer as suas funções e SKILLINK receberá o pagamento final.
5. Caso a empresa não fique satisfeita com o candidato eleito, terá que ser elaborado um novo processo de recrutamento e seleção.

No caso de uma vaga pertencer a Captain Recruiter esta terá o seguinte procedimento:

1. É divulgada a vaga disponível pela empresa cliente à Captain Recruiter como também a outras empresas concorrentes;
2. Captain Recruiter começa todo o processo de recrutamento de candidatos. Através do *LinkedIn* ou da sua base de dados contacta candidatos que possuem os requisitos mínimos para a vaga e agenda uma entrevista de pré-seleção.
3. Durante a realização das entrevistas o técnico de recrutamento avalia os candidatos e selecciona os que possuírem os requisitos mínimos para a vaga. De seguida, será enviado para a empresa cliente o *curriculum* dos candidatos em conjunto com informações adicionais recolhidas durante as entrevistas.
4. Por fim, a empresa cliente dará o *feedback* dos candidatos enviados, com base num processo de seleção.
5. Se algum ou alguns dos candidatos forem seleccionados Captain Recruiter receberá o seu pagamento. Caso a empresa cliente não aceite nenhum dos candidatos enviados então Captain Recruiter terá que enviar novos potenciais candidatos para a vaga.

Além do modo como cada marca elabora o seu processo de recrutamento e seleção Captain Recruiter e SKILLINK também apresentam outras diferenças que estão descritas na seguinte tabela.

Tabela 1

Principais diferenças entre SKILLINK e Captain Recruiter

Captain Recruiter	SKILLINK
Fundador: Johann Guegan	Fundador: Johann Guegan
CEO: Bertrand Mangano	CEO: Johann Guegan
Localização dos escritórios: Portugal	Localização dos escritórios: Portugal e França
Clientes e vagas em qualquer parte do mundo	Clientes e vagas somente nos países onde existem escritórios da empresa (Portugal e França)
Sem oferta de exclusividade por vaga Terá outras empresas concorrentes a recrutar para a mesma vaga.	Oferta de Exclusividade por vaga Terá que ser a única empresa a efetuar o recrutamento e seleção de candidatos para uma determinada vaga de uma empresa cliente.
Modo de pagamento Success Fees Na sua oferta não existe compromisso nem qualquer tipo de vínculo com a empresa cliente, a não ser que um dos candidatos enviados seja selecionado.	Modo de pagamento Serviço Prestado Os pagamentos são realizados no início e no final de cada processo de recrutamento e seleção.
Responsável pelo processo de recrutamento dos candidatos	Responsável pelo processo de recrutamento e seleção dos candidatos
Entrevistas telefónicas e/ ou via Skype	Entrevistas telefónicas ou via Skype e entrevistas presenciais Devido ao facto de terem que ser realizadas entrevistas presenciais aos candidatos, esta é a razão pelo qual a marca SKILLINK só estar presente em países onde possui escritórios.

2. Visão, Missão e Valores

Todas as atividades realizadas no estágio curricular foram destinadas a empresas clientes da marca Captain Recruiter, como tal, iremos somente focar-nos em todo o processo de recrutamento da empresa SKILL-LIS, mais propriamente, da marca Captain Recruiter.

A Captain Recruiter estabeleceu uma visão corajosa até ao final de 2019. Possui como objetivo estabilizar-se no mercado português e francês para que em 2020 possa expandir-se e permanecer no mercado espanhol.

A sua missão foca-se no seu diferencial através de uma equipa constituída por consultantes internacionais que possibilita atingir clientes de todas as partes do mundo, com especial enfoque nas pessoas e *feedback* constante para com os seus candidatos.

Tanto a missão como a visão seguem valores que permitem atingir os objetivos estabelecidos. Estes valores são a rapidez, pois promete não sobrecarregar os seus clientes e candidatos em todos os processos futuros desenvolvidos, a simplicidade, pois assegura que somente apresenta oportunidades relevantes e de acordo às expectativas de cada indivíduo. A agilidade, através das informações recebidas todo o processo de recrutamento será realizado de acordo com o *feedback* de cada indivíduo e o mesmo será aconselhado em todo o processo. A confiança, a Captain Recruiter, promete não ser invasiva e acompanhar cada indivíduo de forma personalizada e mais adequada à situação do candidato. *No Push*, nenhum consultador irá enviar informações acerca de qualquer indivíduo a uma empresa cliente sem o seu consentimento. Por fim, apresenta o seu último valor como internacional, ou seja, Captain Recruiter afirma que através de uma visão internacional as oportunidades apresentadas são as melhores em todo o mundo.

3. Organização e Estrutura

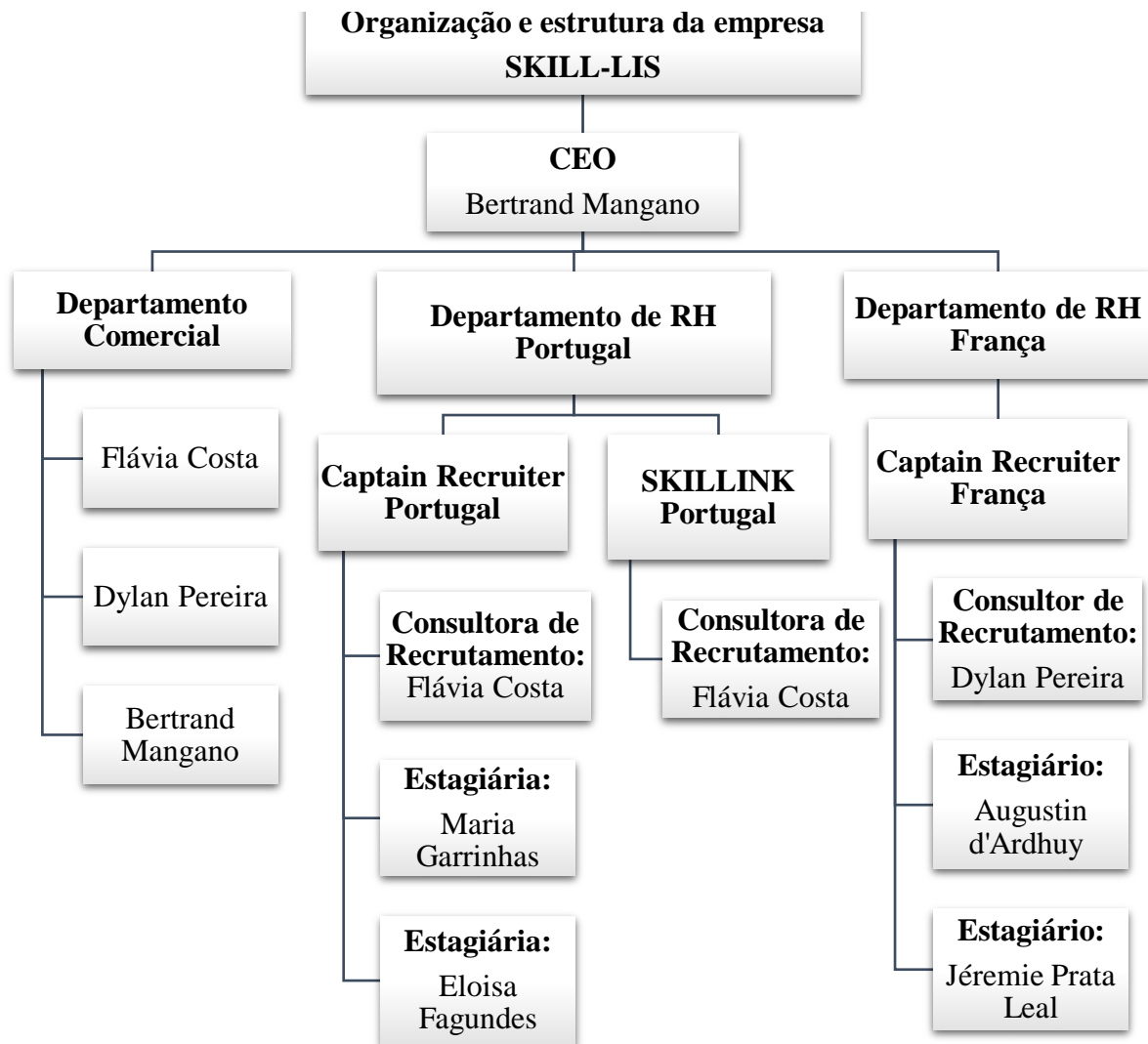
A empresa SKILL-LIS é constituída por Bertrand Mangano, representante da marca SKILLINK no mercado português e CEO da marca Captain Recruiter, e mais 7 colaboradores.

Atualmente os colaboradores estão divididos por três departamentos: Departamento de Recursos Humanos Portugal, Departamento de Recursos Humanos França e o Departamento Comercial.

Desta forma, a empresa SKILL-LIS está organizada e estruturada da seguinte forma:

Figura 5

Estrutura e Organização da empresa SKILL-LIS



Bertrand Mangano é o colaborador que possui o poder máximo na empresa. Atualmente toma as decisões no caso de novas parcerias, executa o contacto direto com os clientes, o recrutamento de novos colaboradores, entre outras decisões importantes para o bom funcionamento da organização.

De seguida, encontram-se os Departamentos de Recursos Humanos. Nestes Departamentos estão presentes todos os técnicos de recrutamento que elaboram o recrutamento e seleção de profissionais na área de TI, de acordo com os perfis exigidos pelas empresas clientes.

Dos dois departamentos existentes um é denominado Departamento de Portugal porque somente elabora recrutamentos para vagas que pertencem a empresas clientes que estão em território português ou empresas clientes portuguesas que estão em território estrangeiro. O outro departamento denominado Departamento de França trata exatamente as mesmas vagas que o Departamento de Portugal contudo para empresas clientes francesas. O Departamento de Portugal elabora recrutamentos para empresas clientes tanto da marca SKILLINK como da marca Captain Recruiter. Contudo o Departamento de França somente elabora recrutamentos para a marca Captain Recruiter, pois os escritórios da marca SKILLINK localizam-se em Paris, França. Nestes departamentos estão presentes dois consultores de recrutamento que têm como função supervisionar os novos colaboradores e estagiários na empresa, como também, são os responsáveis por analisar o estado em que se encontra o mercado francês e português e informar os órgãos superiores acerca do ponto de situação de todos os candidatos enviados às empresas clientes. Os estagiários destes departamentos também têm como função elaborar processos de recrutamentos para as empresas clientes.

Por fim, o Departamento Comercial, constituído por três colaboradores, tem como objetivo o contacto direto e indireto com potenciais clientes ou parcerias, para assim existir uma constante disponibilidade e versatilidade de perfis e vagas, de modo a incentivar e permitir a expansão da empresa no mercado português e francês.

Atualmente, devido à expansão existente no mercado português, a SKILL-LIS já possui o seu próprio departamento de marketing, criado em Janeiro de 2019.

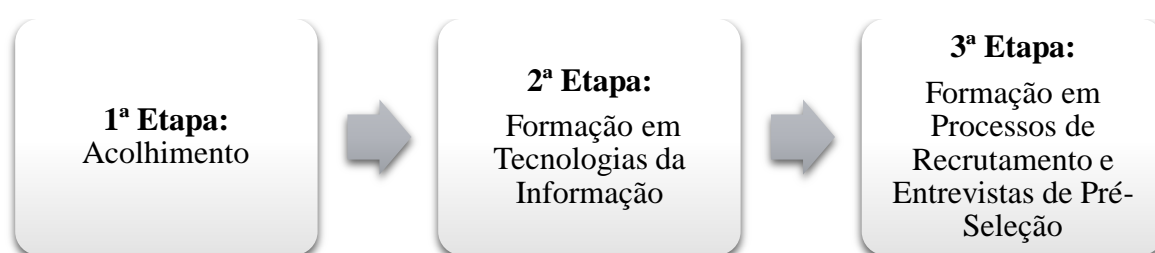
Capítulo III – Apresentação do Estágio

1. Acolhimento e integração do estágio

Antes de realizar qualquer atividade na empresa onde estagiei, primeiro foi realizado um processo de acolhimento e integração onde me foi possível desenvolver competências e aplicar ferramentas que me permitiram futuramente realizar processos de recrutamento e todas as funções que me foram atribuídas durante o estágio curricular.

O processo de acolhimento e integração esteve dividido em várias etapas e teve a duração de aproximadamente duas semanas.

Figura 6
Etapas de Acolhimento e Integração



Na primeira etapa foi feito o acolhimento por parte dos colaboradores e apresentada uma breve explicação acerca das marcas da organização e o que cada uma delas representa. A segunda etapa foi destinada a uma formação acerca das tecnologias da informação e todas as suas características, finalidades e ferramentas. Por fim, na terceira etapa foi-me demonstrado como são elaborados todos os processos de recrutamento na organização, desde a divulgação da vaga até às entrevistas de pré-seleção, bem como, o acompanhamento de todos os candidatos ao longo de todo o processo.

No primeiro dia foi-me atribuído um supervisor e uma orientadora, que tiveram como objetivo orientar e auxiliar o meu desenvolvimento profissional dentro da organização durante os 3 meses de estágio. O meu supervisor, Bertrand Mangano, foi responsável por questões administrativas que surgiram durante o estágio curricular e foi também o representante da empresa para com a universidade. A minha orientadora, Flávia Costa, ficou responsável pela minha integração e orientação em todas as etapas das atividades que desenvolvi, foi a colaboradora que orientou todas as funções que exerci e mais tarde quando já senti confiança e autonomia monitorizou todos os procedimentos de recrutamento e outras atividades que realizei de forma autónoma. Também neste dia, foi realizada uma visita guiada às instalações e apresentados todos os colaboradores da empresa. De seguida, de forma a compreender a cultura

da organização foi elaborada uma pequena explicação da sua origem e história e o porquê de esta empresa com origem francesa ter decidido internacionalizar para Portugal. Do mesmo modo, foram explicadas e clarificadas as diferenças entre as marcas SKILLINK e Captain Recruiter, onde me informaram que iria somente tratar vagas que pertencem-se à Captain Recruiter, ou seja, teria que elaborar vários processos de recrutamento e enviar vários candidatos para a mesma vaga pertencente a uma empresa cliente.

Todos os recrutamentos realizados na empresa SKILL-LIS são recrutamentos de candidatos especializados em Tecnologias da Informação. Como tal, durante a primeira semana participei numa formação inicial, preparada pelo meu supervisor e orientada pela minha orientadora, acerca destas tecnologias. Na formação foram desenvolvidos temas relacionados com as tecnologias utilizadas no desenvolvimento de *softwares*, o seu significado, para que está destinada cada tecnologia, a forma como são realizados os desenvolvimentos de *softwares*, as ferramentas utilizadas, bem como, outras informações importantes que me permitiram, mais tarde, ter a autonomia de elaborar um diálogo com os candidatos especializados nestas tecnologias e assim verificar se o candidato possuía ou não os requisitos mínimos para a vaga disponível. Toda a minha formação teve como base um diagrama criado pela empresa. (Ver anexo 1 e anexo 2)

Depois desta formação e de conseguir obter mais conhecimento acerca deste tema e de todos os seus componentes, foi realizada a última etapa do processo de acolhimento e integração. Durante o final da primeira semana e ao longo da segunda semana acompanhei todos os processos de recrutamento elaborados pela minha orientadora Flávia Costa, desde a divulgação das vagas até às entrevistas de pré-seleção passando pelo contacto direto com as empresas clientes. Foi-me demonstrado como deviam ser realizadas as tarefas que futuramente me iriam ser propostas, através de situações reais em que pude observar a aplicação prática do que me foi anteriormente ensinado.

A última etapa iniciou-se com a apresentação de todas as empresas clientes para o qual a Captain Recruiter recruta, foram descritas todas as empresas e as vagas que cada uma possui de uma forma pormenorizada, bem como, o modo como cada cliente deseja que o seu processo de recrutamento seja realizado. No total o Departamento de Portugal possui 7 clientes e cada um dispõe de um número variado de vagas.

Depois de apresentadas as vagas aprendi como realizar a pesquisa dos candidatos. A pesquisa é feita através da base de dados criada pela própria organização e também através da plataforma *LinkedIn*. Na rede social *LinkedIn* foi criada uma conta pessoal *Premium*, que me permitiu fazer uma pesquisa mais ampla e rápida de potenciais candidatos ao longo do estágio.

Seguidamente observei como deve ser realizada a primeira abordagem com os candidatos, seja através de mensagens pelo *LinkedIn*, *e-mail* ou chamada telefónica.

Com um conhecimento mais aprofundado acerca das tecnologias da informação em conjunto com as ferramentas apresentadas para a busca de candidatos, a fase seguinte foi centrada na forma como deve ser preparada e realizada uma entrevista de pré-seleção. Ao longo da segunda semana, observei a minha orientadora Flávia Costa a realizar entrevistas de pré-seleção aos seus candidatos, no qual tive a oportunidade de fazer anotações acerca das etapas e informações importantes a recolher durante uma entrevista, bem como, as informações que devem ser divulgadas ao candidato acerca da vaga disponível e da empresa cliente a que pertence a vaga, as informações presentes no *curriculum* que devem ser confirmadas e outras informações adicionais que devem ser questionadas aos candidatos, entre outros passos importantes.

Posteriormente se o candidato aceitar concorrer à vaga e der a sua autorização para ser enviado o seu *curriculum* e informações adicionais à empresa cliente, foi demonstrado como deverá ser feita a abordagem com o cliente e a divulgação dos potenciais candidatos.

É de extrema importância que um colaborador da empresa SKILL-LIS frequente todas as etapas de acolhimento e integração anteriormente descritas, de forma a desenvolver competências necessárias para o desenrolar das suas funções futuras e assim obter os melhores resultados que irão beneficiar não só a organização, como também, o próprio colaborador.

2. Atividades desenvolvidas

Durante o estágio curricular tive a oportunidade de executar todas as etapas de um processo de recrutamento e acompanhar todo o processo de seleção de candidatos enviados para empresas clientes.

Na empresa SKILL-LIS, no início de cada semana, a primeira tarefa a realizar consiste na avaliação de todos os *e-mails* enviados pelas empresas clientes. Nestes *e-mails* está presente uma descrição detalhada do ponto de situação de todos os candidatos enviados, as vagas que continuam disponíveis, como também, a informação acerca de novas vagas abertas, ou seja, a descrição do perfil da função e do candidato e toda a informação necessária para iniciar um processo de recrutamento.

Inicialmente com base em toda a informação enviada acerca das novas vagas disponíveis, a minha função centrava-se em procurar potenciais candidatos para estas vagas. Esta busca era realizada através da base de dados da empresa, como também, na rede social *LinkedIn*. Depois de recolher um número considerável de candidaturas apresentava o seu perfil

à minha orientadora Flávia Costa, e a mesma avaliava-os. Se eram potenciais candidatos para a vaga, eu própria entrava em contacto com os mesmos por via *e-mail*, mensagem no *LinkedIn* ou chamada telefónica, com o intuito de questionar se estariam interessados em novas oportunidades, se sim apresentava-lhes a vaga em questão e agendava uma entrevista de pré-seleção com os candidatos interessados. Também pedia o envio do seu *curriculum*, de modo a que, quando a entrevista fosse realizada pelo técnico de recrutamento, este já estivesse familiarizado com o percurso profissional do candidato e pudesse colocar algumas dúvidas.

Depois de agendar todas as entrevistas e receber o respetivo *curriculum* de cada candidato, analisava toda a informação recolhida com a minha orientadora e a mesma realizava as entrevistas de pré-seleção, no qual eu estava sempre presente e acompanhava todo o processo. Estas entrevistas eram feitas em alta voz de modo a que me fosse permitido fazer apontamentos acerca destes candidatos e também ter uma observação prática de quais os tópicos que devem ser explorados numa entrevista e a ordem mais favorável para o fazer, bem como, quais as informações que teria que recolher e transmitir ao longo da entrevista com um candidato.

Com a realização das entrevistas, o técnico de recrutamento consegue filtrar de todos os candidatos entrevistados quais os que possuem os requisitos mínimos para a vaga. Desta forma depois de avaliados a minha orientadora informava-me quais candidatos estariam aptos para passar para o processo de seleção e desta forma eu mesma os informava e enviava um *e-mail* à empresa cliente da vaga disponível com toda a informação recolhida e em anexo o respetivo *curriculum* do candidato. Estes *e-mails* eram geralmente escritos em inglês ou português. Todas as atividades acima descritas eram sempre monitorizadas e supervisionadas pela minha orientadora.

Todas as funções que realizei também foram desenvolvidas por etapas. À medida que iria apresentando mais experiência e confiança também me eram atribuídas funções com mais responsabilidade. No começo todas as atividades, como descrevi anteriormente, eram supervisionadas pela minha orientadora contudo depois de me sentir mais confiante foi-me permitido, pouco a pouco, mais autonomia ao longo das atividades.

Primeiramente realizei a procura dos potenciais candidatos e a avaliação do seu perfil e progressivamente já era da minha responsabilidade tomar a decisão de quais candidatos estariam aptos para uma entrevista de pré-seleção, bem como, a marcação das respetivas entrevistas. O passo seguinte consistiu na realização das entrevistas de pré-seleção, ou seja, depois de observar variadas vezes como estas eram realizadas, com a presença constante da minha orientadora e a sua ajuda durante as entrevistas, já possuía a capacidade e autoconfiança

para realizar entrevistas de forma individual e entrevistar os candidatos obtendo todas as informações que acha-se necessárias.

A partir do momento que a minha orientadora observou que eu já apresentava total autonomia para a realização das entrevistas as mesmas eram executadas sem supervisão, contudo no final de cada entrevista elaborava um pequeno resumo da mesma com a sua descrição e apresentava as informações recolhidas. Deste modo, juntas decidíamos se o candidato entrevistado era um bom candidato para passar à fase de seleção ou não. Em todo o estágio curricular nunca me foi concedida total autonomia, principalmente no envio da informação acerca de um candidato para a empresa cliente, este procedimento sempre foi realizado com a supervisão e posterior decisão da minha orientadora.

Depois de passar por todo este processo as atividades realizadas seguiam o seguinte procedimento semanal:

Passo 1:

- Receber por parte das empresas clientes as vagas disponíveis e o ponto de situação dos candidatos enviados.
- Dar e receber *feedback* dos candidatos. Este *feedback* consistia em informá-los se foram aceites ou não pela empresa para realizar o processo de seleção, agendar as entrevistas de seleção entre os candidatos e as empresas clientes ou receber *feedback* por parte dos candidatos que foram aceites no processo de seleção e já tinham realizado as entrevistas de seleção.

Passo 2:

- Divulgar as novas vagas disponíveis na rede social *LinkedIn*.
- Procurar novos potenciais candidatos e realizar as suas entrevistas de pré-seleção. As entrevistas de pré-seleção eram realizadas por chamada telefónica ou via Skype e teriam que respeitar os seguintes pontos: o candidato terá que descrever o seu percurso profissional e o entrevistado descrever de uma forma mais pormenorizada o perfil da função, é questionada a remuneração desejada do candidato e por fim são colocadas dúvidas de ambas as partes. Também é fulcral pedir a autorização do candidato para o envio do seu *curriculum* à empresa cliente e descrever como será realizado todo o processo a partir da entrevista de pré-seleção.

Passo 3:

- Com o consentimento da minha orientadora, enviar os candidatos que possuem os requisitos mínimos para as empresas clientes.

Geralmente as vagas disponíveis necessitam de mais do que um colaborador para cada vaga, como tal, a busca regular de vários candidatos para a mesma vaga é um procedimento constante. Vagas que exigiam somente um colaborador eram entregues a somente um técnico

de recrutamento, por outro lado, vagas que necessitam de mais do que um colaborador para a mesma função eram distribuídas por vários técnicos de recrutamento.

Deste modo, as minhas atividades realizadas foram desenvolvidas pouco a pouco e durante todo o processo tive o apoio e supervisão constante da minha orientadora Flávia Costa, que sempre se manteve disponível para me esclarecer qualquer dúvida.

Capítulo IV – Proposta de Melhoria

Na empresa SKILL-LIS, mais propriamente, na Captain Recruiter todo o processo de acompanhamento aos novos colaboradores é realizado de forma acolhedora, o que permite aos mesmos sentirem que são uma parte fundamental da organização fazendo crescer o seu espírito de equipa e motivação na execução das suas funções. Toda a formação instruída em conjunto com o ensinamento pormenorizado de um bom processo de recrutamento e a sua observação prática fornece as ferramentas necessárias para um bom desenvolvimento de funções. Todas as etapas previamente estabelecidas quer no acolhimento e integração de um novo colaborador, quer ao longo das suas atividades desenvolvidas, permitem que o mesmo desenvolva as suas aptidões pouco a pouco e se sinta cada vez mais confiante e autónomo. O acompanhamento constante durante todo o processo até à etapa que o novo colaborador ganhe autonomia na realização das suas tarefas também é uma peça fundamental para uma boa *performance* dentro da empresa.

Contudo cada um destes processos apresenta algumas lacunas que poderão ser melhoradas de forma a beneficiar os colaboradores e a própria organização.

A nível da formação inicial esta é realizada de forma completa e organizada, o que permite aos colaboradores obterem conhecimentos fundamentais na área das tecnologias da informação. Contudo, esta formação deveria ser contínua, ou seja, cada vez que são atribuídas novas vagas a técnicos de recrutamento estes deveriam de ser instruídos acerca das tecnologias em questão, visto que, esta área está em constante evolução o que provoca mudanças que um profissional sem habilitações neste campo tem dificuldade em acompanhar e compreender. Alguns temas são muito específicos e somente um especialista em tecnologias da informação poderá compreender todos os processos descritos no desenvolvimento de cada tecnologia e tudo o que está relacionado com a mesma. Assim sendo, é fundamental que seja um profissional habilitado nesta área a dar formação constante aos colaboradores e esclarecer dúvidas que poderão surgir durante todo o processo de recrutamento.

A nível do processo de recrutamento este apresenta uma fase teórica que antecede uma fase prática onde é possível observar no momento a forma como os procedimentos de recrutamento são desenvolvidos. Contudo na fase de aprendizagem da realização de uma entrevista de pré-seleção, são os próprios novos colaboradores tanto na fase teórica como prática que necessitam de fazer apontamentos do que é essencial neste tipo de entrevista, visto que não é apresentado nenhum guião para futura orientação. É essencial que um técnico de recrutamento ao longo de uma entrevista possua um guião com o objetivo de direcionar a

conversa com o candidato de forma a adquirir todas as informações necessárias e verificar se abordou todos os temas fundamentais para o recrutamento. Um guião de uma entrevista de pré-seleção tem como objetivo filtrar candidatos, eliminando os candidatos que não cumpram os requisitos mínimos da função e identificar os candidatos que deverão passar à fase de seleção. Posto isto, é fundamental que a Captain Recruiter desenvolva um guião com os seguintes tópicos e respeitando a seguinte ordem:

1. Confirmar informação constante no CV.
2. Clarificar informação que não esteja clara no CV.
3. Obter informação que não conste do CV e que poderá ser importante na seleção.
4. Verificar se o candidato possui os requisitos mínimos para a função atendendo ao perfil de função em causa.
5. Fornecer informação adicional ao candidato acerca da vaga.
6. Identificar os motivos pelos quais o candidato concorre à oferta.
7. Identificar quais as expectativas que o candidato possa ter em termos de carreira e de condições salariais.
8. Esclarecer dúvidas ao candidato.

Desta forma, com base na informação presente na revisão de literatura em conjunto com a experiência obtida no estágio curricular, no anexo 3 está presente uma proposta de guião modelo que ajudará os novos colaboradores e atuais técnicos de recrutamento da Captain Recruiter a realizar as suas entrevistas de pré-seleção.

Neste guião estão presentes todos os tópicos que um técnico de recrutamento deve desenvolver numa entrevista e a ordem pelo qual o deve fazer. Através do guião os novos colaboradores ficarão mais conscientes e informados do que deverão abordar numa entrevista e o momento correcto para o fazer. A descrição da informação que deverão divulgar e toda a informação que deverão confirmar e recolher vão prevenir futuros erros ou lacunas no processo de seleção. Novos colaboradores que não possuam experiência prática em recrutamento e seleção e não são experientes na realização de entrevistas, poderão dispor de um guia que os direcione e apoie no recrutamento de potenciais candidatos.

Apesar das lacunas referidas, a Captain Recruiter, diariamente apresenta a preocupação de melhorar todos os procedimentos que necessitem de ser aperfeiçoados.

Capítulo V – Conclusão: Balanço Crítico

Após finalizar o estágio curricular e analisar todas as tarefas que realizei através da elaboração do relatório de estágio é-me possível fazer um balanço de todo o processo e retirar conclusões acerca da minha experiência numa organização.

Na empresa SKILL-LIS existe uma grande preocupação com cada colaborador e diariamente é visível o seu crescimento individual. O espírito de equipa é um valor sempre presente, bem como, o incentivo à participação de todos nas atividades mais importantes da organização, o que origina que cada colaborador sinta que é um elemento fundamental para o bom funcionamento e desenvolvimento da empresa. Cada novo colaborador é aceite de forma acolhedora e são-lhe atribuídas tarefas que incentivam à sua constante evolução e maior autoconfiança. Foi com base nestes valores e aprendizagens que durante o estágio curricular desenvolvi competências fundamentais que me ajudaram a evoluir enquanto profissional mas também enquanto indivíduo ao longo destes três meses.

Ao fazer parte desta empresa foi a primeira vez que tive oportunidade de estar presente no mercado de trabalho e estabelecer contato direto com a realidade profissional, acompanhando e participando no dia-a-dia de uma organização.

Inicialmente tinha poucas expectativas nas funções que me iriam ser atribuídas pois não possuía muitos conhecimentos teóricos nem práticos na área de Recursos Humanos que me permitissem estar muito confiante com as atividades que me iriam ser propostas e iria realizar. Contudo, desde o primeiro dia fui incentivada a desenvolver o meu conhecimento na área de Recursos Humanos e a pouca experiência nunca foi um obstáculo para a realização das minhas atividades, nem um entrave para realizar funções de maior responsabilidade como executar todo o processo de recrutamento de inúmeros candidatos de forma autónoma ou estabelecer contacto direto com empresas clientes. Desta forma, realizei atividades que me permitiram fortalecer a e desenvolver o sentido de responsabilidade e destreza.

A área de recrutamento é uma área volátil, ou seja, existem momentos em que são apresentados muitos candidatos para o processo de recrutamento de uma determinada vaga e outros momentos que exigem buscas constantes e intensas a fim de encontrar candidatos com interesse numa vaga. Desta maneira, nos momentos em que muitos candidatos estavam interessados em realizar uma entrevista de pré-seleção era necessário organizar todos os horários das entrevistas, realizar as entrevistas e organizar toda a informação recolhida acerca de cada candidato e acompanhar os processos de seleção de outros candidatos anteriormente enviados a empresas clientes. Como tal, através destas funções desenvolvi a capacidade de

organização e *multi-tasking*. Em consequência, algumas semanas eram mais exaustivas e sentia um pouco mais de cansaço e *stress* o que também me fez desenvolver a minha capacidade de trabalhar sobre pressão. Ao longo do estágio também cometi erros que me permitiram reconhecer e descobrir os meus pontos fracos como profissional. Um dos pontos fracos que observei quando iniciei a realização de entrevistas de pré-seleção foi o facto de que é mais difícil retirar certas informações a certos candidatos pois são mais “fechados” ou não se conseguem expressar tão abertamente como outros candidatos, como tal, não possuía a capacidade de recolher as informações que necessitava neste tipo de situações. Contudo no final do estágio já tinha a capacidade de saber lidar com este tipo de candidatos e recolher toda a informação necessária.

O ambiente na empresa sempre foi positivo, pelo facto de existir uma boa relação entre colaboradores e pelo modo como cada função era realizada. Mas também pelo facto de na organização existirem colaboradores de diferentes países (Portugal, França e Brasil). O que por vezes provocou um contraste de opiniões e dificuldade em tomar uma decisão de forma unânime mas também originou *brainstorming* mais criativos e desenvolvidos.

Em suma, foi com orgulho que integrei a empresa SKILL-LIS e esta experiência superou as minhas expectativas e cumpriu todos os meus objetivos. Positivamente tive uma aprendizagem constante e pude presenciar a importância do espírito de equipa, boa relação entre colaboradores e ajuda para o bom funcionamento de uma organização. Contudo, devido ao facto de SKILL-LIS estar a evoluir no mercado português, isto levou à necessidade atual de contratar novos colaboradores para evitar a sobrecarga de funções nos atuais colaboradores e futuro descontentamento. Ao finalizar este estágio curricular posso afirmar que adquiri todas as ferramentas para executar um bom processo de recrutamento incluindo a análise de CV, o que deve ser valorizado no mesmo, como deve ser realizada uma entrevista de pré-seleção e a informação que deve ser recolhida.

Referências

- Aires, A. (2007). Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção. *Universidade Independente*, 25(09).
- Almeida, W. (2004). *Captação e Seleção de Talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas.
- Almeri, T. M., Martins, K. R., e Paiva de Paula, D. D. S. (2013). O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Educação, Cultura e Comunicação*, 4(8).
- Antunes, G., Nascimento, C., Toledo, M., e Cunico, E. (2016). Recrutamento e seleção. *Encontro Científico e Tecnológico*.
- Araújo, L. C. G. de, e Garcia, A. A. (2009). Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. In *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*.
- Araújo, S., e Ramos, A. (2002). Recrutamento on-line: estudo da percepção de utilização da internet em empresa de consultoria de recursos humanos. *XXII Encontro Nacional de Engenharia*, 1-8.
- Armstrong, M. e Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (14 th ed.)*. Nova Iorque: Kogan Page Limited.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications.
- Barney, J., Wright, M., e Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Baylão, A. L. D. S., e Rocha, A. P. D. S. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

Becker, B. E., e Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.

Caetano, A. e Vala, J. (2002). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

Câmara, P. B.; Guerra, P. P.; e Rodrigues, J. V., (2003). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Edições Dom Quixote.

Carless, S. A. (2007). Graduate recruitment and selection in Australia. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 153-166.

Cavalcanti, N. F. D. M., e Castelo Branco, G. A. (2011). A utilização das redes sociais virtuais pelos profissionais de inteligência competitiva. In *Congresso Virtual Brasileiro de Administração* (Vol. 8).

Caxito, F. D. A. (2008). *Recrutamento e seleção de pessoas*. Curitiba: IESDE BRASIL SA.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas. O novo papel de recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus

Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução a Teoria Geral Da Administração Compact*. São Paulo: Elsevier Brasil.

Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. São Paulo: Manole.

Collins, C. J., e Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel psychology*, 57(3), 685-717.

D'Ávila, G. C., Régis, H. P., e Oliveira, L. M. B. (2010). Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(1), 65-80.

Decenzo D. A. e Robbins S. P. (2001). *Administração de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: LTC.

Dessler G. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Prentice Hall.

Elgenneni, S. M. M. (2009). *Recrutamento e seleção de pessoal: RH*. São Paulo: Pearson Prentice.

Gontijo, C. L. (2005). Captação e Seleção de talentos para as organizações. *Gestão e Conhecimento, Poços de Caldas*, 2(2), 1-14.

Graeml, A. R. (2000). *Sistemas de Informação: O Alinhamento Da Estratégia de TI com a Estratégia Corporativa*. São Paulo: Atlas SA.

Guimarães, M. F., e Arieira, J. O. (2008). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR-RECEU*, 6(2).

Ho, V. T., Rousseau, D. M., e Levesque, L. L. (2006). Social networks and the psychological contract: Structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. *Human Relations*, 59(4), 459-481.

Hunt, T. (2010). *O Poder das Redes Sociais*. São Paulo: Gente

Kristof-Brown A. (2000). Perceived applicant fit: distinguishing between recruiter perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology* 53 (3), 643-671.

Kristof-Brown A., Zimmerman, R. e Johnson, E. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta – Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person Group, and Person-Supervision Fit. *Personnel Psychology* 53 (2), 281-342.

LinkedIn (2018). LinkedIn Corporation. Retirado a Dezembro de 2018 em <https://about.linkedin.com/>

LinkedIn (2019). LinkedIn Corporation. Retirado a Janeiro de 2019 em <https://about.linkedin.com/>

Machado, A. R., e Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas – A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora

Machado, J. R., e Tijiboy, A. V. (2005). Redes Sociais Virtuais: um espaço para efetivação da aprendizagem cooperativa. *RENOTE*, 3(1).

Martins, F. B. A. R., Ramos, A. S. M. e Mendes Filho, L. A. M. (2002). Descriptive study of internet use in brazilian real estate. Apresentação no Simpósio III World Congress on the Management of Electronic Commerce, ON, Canadá.

Michel, M. (2007). Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. *Revista Científica Electrónica da Administração*.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., e Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3 rd ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo

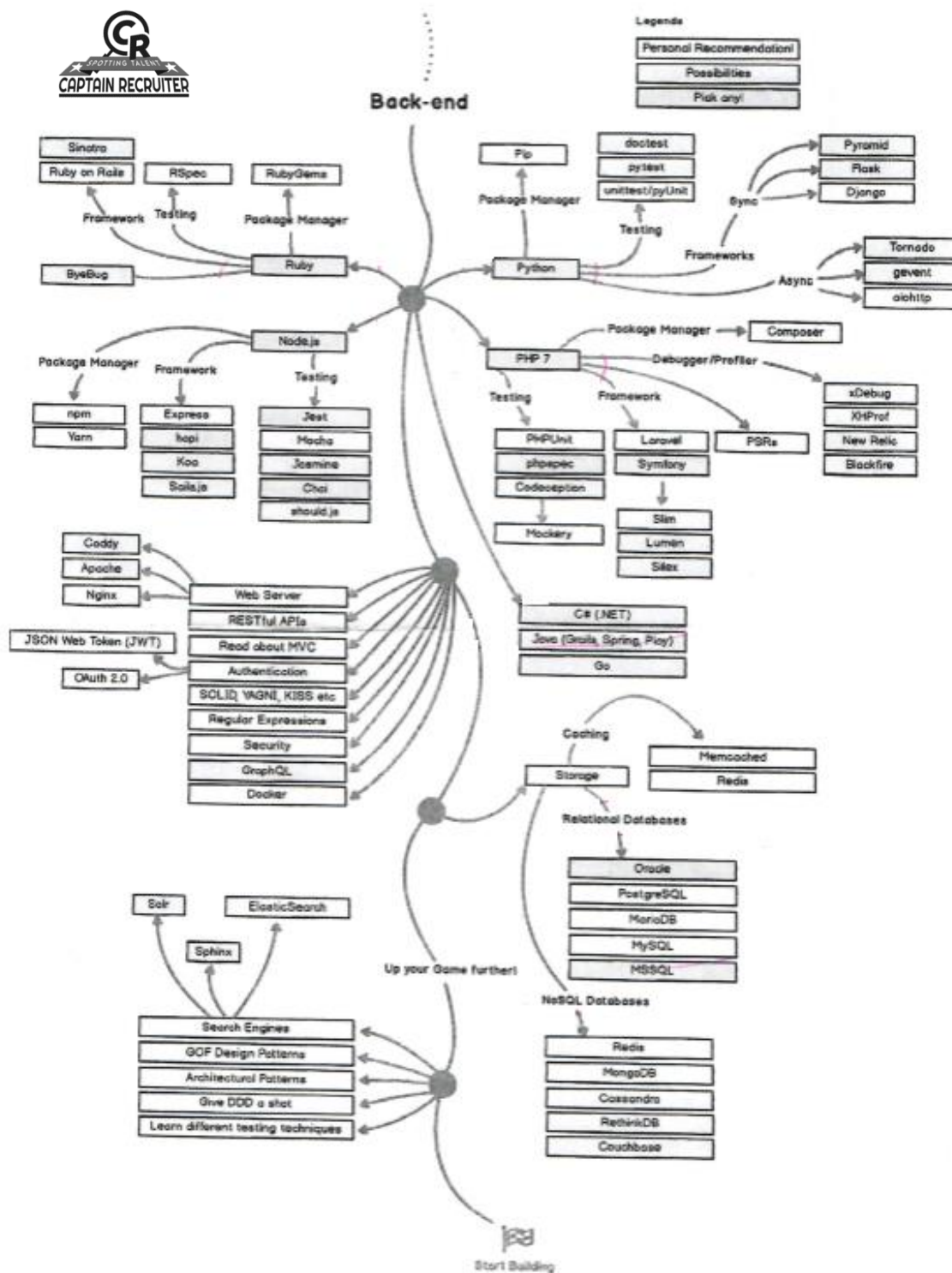
Rocha, J. A.O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Russell, M. A. (2013). *Mining the Social Web: Data Mining Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, GitHub, and More*. USA: O'Reilly Media.

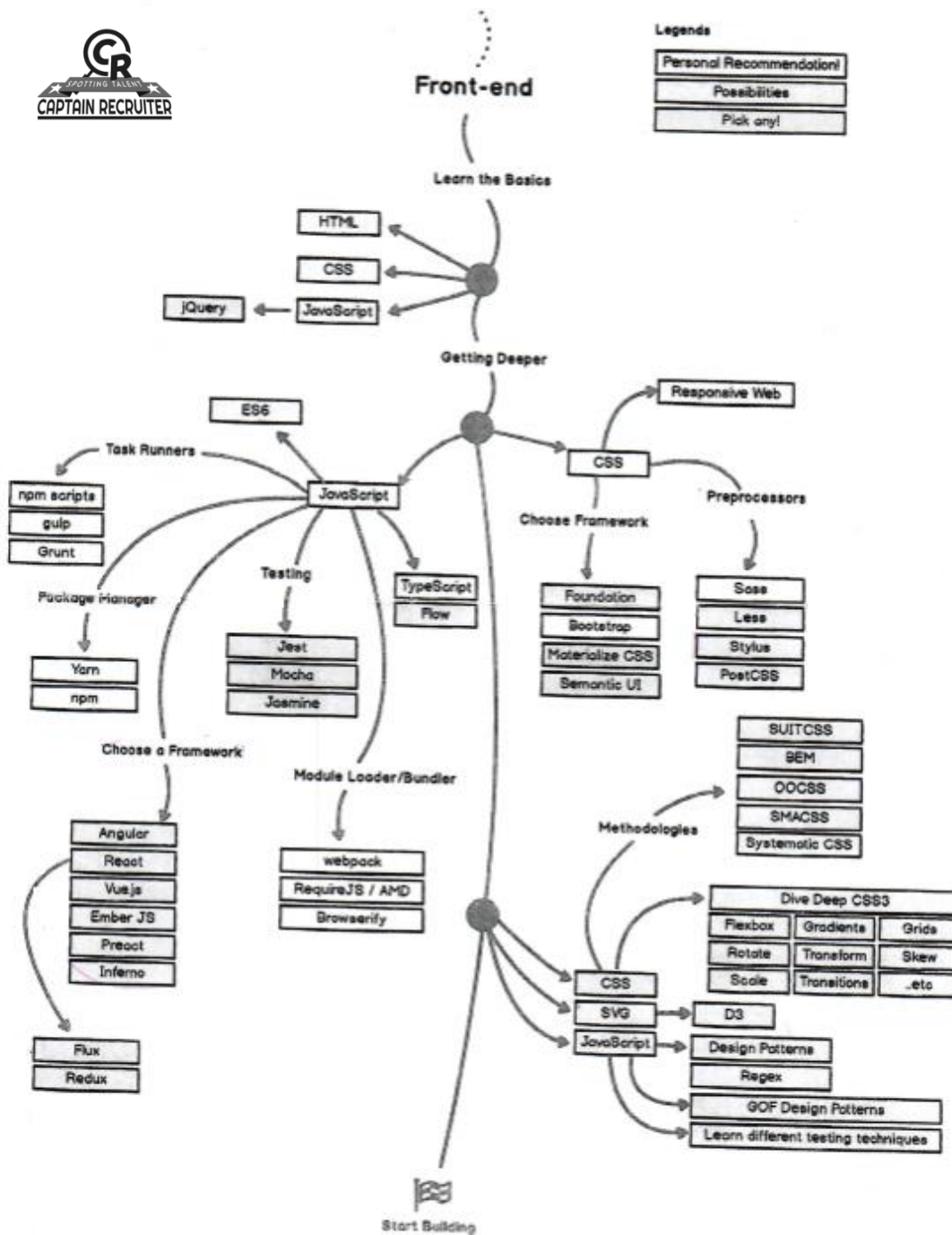
Tomaél, M. I., Alcará, A. R. e Chiara, I. G. D. (2005). Das redes sociais à inovação. *Ci Inf.* 34(2). 93-104.

Anexos

Anexo 1. Diagrama-Resumo sobre as Tecnologias da Informação – Back End



Anexo 2. Diagrama-Resumo sobre as Tecnologias da Informação – Front End



Guião de Entrevista de Pré- seleção

Este guião tem como objetivo orientar o técnico de recrutamento na realização de entrevistas de pré-seleção para vagas pertencentes a clientes da Captain Recruiter e desta forma ajudar a filtrar candidatos. Se através da entrevista for verificado que o candidato não cumpre os requisitos mínimos para a função este terá que ser eliminado do processo de recrutamento, caso contrário deverá passar para a fase de seleção.

A entrevista deverá respeitar os seguintes tópicos e a ordem pelo qual estão representados:

<p>1. Apresentação do técnico de recrutamento e da Captain Recruiter.</p> <p>É importante apresentar-se ao candidato e referir que representa a Captain Recruiter, uma empresa especializada em recrutamento na área de TI.</p>
<p>2. Perguntar ao entrevistado se é oportuno a realização da entrevista no momento.</p> <p>Se o candidato referir que tem disponibilidade para realizar a entrevista no momento, deverá proceder aos passos seguintes. Se não for oportuno para o candidato deverá ser questionado um horário disponível para a realização da entrevista.</p>
<p>3. Pedir ao candidato para descrever o seu percurso profissional.</p> <p>Desta forma é possível confirmar informação constante no CV; Clarificar informação que não esteja clara no CV; Obter informação que não conste do CV e que poderá ser importante na fase de seleção; Verificar se o candidato tem os requisitos mínimos para a função atendo ao perfil de função em causa.</p>
<p>4. Descrever pormenorizadamente o perfil da função e do candidato ideal para a vaga.</p> <p>É importante referir os requisitos mínimos, a localização da vaga, fornecer informações sobre a empresa e esclarecer quaisquer dúvidas do candidato acerca deste assunto.</p>
<p>5. Questionar se o candidato continua com interesse na vaga.</p> <p>Se sim, pedir a sua autorização para o envio do <i>curriculum</i> e informações adicionais à empresa cliente.</p>
<p>6. Questionar a remuneração desejada do candidato e a sua remuneração atual.</p>

A maioria das empresas clientes não autorizam a divulgação da remuneração que pretendem oferecer aos candidatos, esta informação só é divulgada na entrevista de seleção.

7. Referir o papel que a Captain Recruiter terá ao longo de todo o processo de recrutamento e seleção do candidato.

Deverá ser explicado que a Captain Recruiter é o elo de ligação entre o candidato e a empresa cliente que possui a vaga. O técnico de recrutamento que elaborará a entrevista de pré-seleção estará presente durante todo o processo e dará *feedback* ao candidato acerca do seu ponto de situação ao longo de todo o processo.

8. Esclarecer quaisquer dúvidas do candidato.